DOCUMENT RESUME

ED 397 977 PS 024 434

AUTHOR	Theilheimer, Ish, Ed.; Eisner, Kathy, Ed.
TITLE	Caution: Families at Work = Attention: Families au Travail.
INSTITUTION	Vanier Inst. of the Family, Ottawa (Ontario).
REPORT NO	ISSN-0049-4429
PUB DATE	Jun 96
NOTE	45p.
AVAILABLE FROM	Vanier Institute of the Family, 120 Holland Avenue, Suite 300, Ottawa, Ontario K1Y 0X6, Canada (Individual member, $30; Organizational member, $65; Associate member, $20; or free to those who find the fee a financial burden).
PUB TYPE	Collected Works - Serials (022) -- Multilingual/Bilingual Materials (171)
LANGUAGE	English; French
JOURNAL CIT	Transition; v26 n2 Jun 1996
EDRS PRICE	MF01 Plus Postage. PC Not Available from EDRS.
DESCRIPTORS	*Children; *Dual Career Family; Employed Parents; Employee Attitudes; Employer Attitudes; *Family (Sociological Unit); Family Needs; *Family Work Relationship; Foreign Countries; Housework; Parent Attitudes; Stress Management
IDENTIFIERS	*Canada

ABSTRACT

This publication, in English and French, reports on the work-family conflict in Canada, gauges progress over the past decade, and examines how views have changed. The following articles are featured: (1) "Caution: Families at Work" (Ish Theilheimer), an examination of current workplace innovations, viewpoints of employers and employees, and the conflict between living standard and quality of life; (2) "Beyond Accommodation: Towards Work and Family Harmony" (Nora Spinks), a description of the kinds of processes needed to address work-family issues within the workplace and the evolution of understanding; (3) "Work and Family in the 90s: The View from the Trenches" (Lina Duxbury, Christopher Higgins), a discussion of lessons learned from seven years of research on work and family issues; (4) "Dual Careers, Double Anxiety" (Reginald Bibby), an investigation of major sources of strain in two-career Canadian families, time constraints and job anxiety; and (5) "Canada's Working Families--It's About Time" (Alan Mirabelli), an argument that the work-family conflict has no one solution and a proposal for an agenda of research and action. Also included in the publication is information on upcoming conferences; news from collegial institutions; and current statistics on the numbers of two-job families, unemployment, distribution of unpaid household work, time at work, and volunteer locations. (KDFB)

****
* Reproductions supplied by EDRS are the best that can be made *
* from the original document. *
****

U.S. DEPARTMENT OF EDUCATION
Office of Educational Research and Improvement
EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)
This document has been reproduced as received from the person or organization originating it.
☐ Minor changes have been made to improve reproduction quality.
• Points of view or opinions stated in this document do not necessarily represent official OERI position or policy.

June 1996

Transition

ED 397 977

CAUTION: FAMILIES AT WORK

WORK-FAMILY CONFLICT
GETTING IT RIGHT
PAGE 5

A VIEW FROM THE TRENCHES
DUXBURY AND HIGGINS
PAGE 17

LOOKING FOR A ROAD MAP
NORA SPINKS
PAGE 14

PLUS STATS, PROFILES, RESOURCES AND MORE

PS 024134

PERMISSION TO REPRODUCE AND DISSEMINATE THIS MATERIAL IN OTHER THAN PAPER COPY HAS BEEN GRANTED BY
A. Mirabelli
TO THE EDUCATIONAL RESOURCES INFORMATION CENTER (ERIC)

BEST COPY AVAILABLE

Caution: families at work

Is it possible for work and family to truly accommodate one another? In this special issue of *Transition*, the Vanier Institute of the Family attempts to take the nation's pulse on work-family conflict, gauge progress over the past decade, and examine how views have changed.

Alan Mirabelli argues that there is no one solution the conflict and proposes and agenda of research and action. Researchers Linda Duxbury and Christopher Higgins discuss lessons learned from the experience of employees. Consultant Nora Spinks describes the kind of process needed to address the issue within a workplace, and she projects how she believes understandings must evolve. And The Vanier Institute of the Family surveys a range of employers, researchers, and families themselves about the big trends they observe and about their own working lives.

This special issue — produced with the generous and visionary support of Human Resources Development Canada — is the first in a series of projects from The Vanier Institute of the Family entitled *All Families are Working Families: A Profile of Work and Family in Canada*. We hope that you will enjoy it and find it useful. Please communicate to us your ideas, comments, and questions on this timely topic.

— Ish Theilheimer, editor

Partners sought for new work & family projects

Corporate partners have a unique opportunity to join with The Vanier Institute of the Family in an important project on work and family with help from Human Resources Development Canada. The Institute is prepared to launch the first two projects under *All Families are Working Families: A Profile of Work and Family in Canada*, its three-year program of social research, public education and outreach. Corporations that join the project as co-sponsors can establish themselves as leaders in responding to the work-family challenge.

Working, Earning and Living in the '90s is a project of secondary research, consolidation and interpretation that will provide an overview of the work that families do, changes in the make-up and earning patterns of the labour force, and stresses of work-family conflict on families, employers, communities and society at large.

How to Establish a Family-Friendly Work Environment is a how-to kit designed to help corporate executives, managers and staff create family-friendly workplaces. It will serve as a guide into and through the process of creating family-supportive work policies and practices. It will contain suggestions on how to identify work and family conflicts and their impacts on employee morale, productivity and stress, and on the employer's bottom line.

Bell

AIR CANADA

Air Canada is the official carrier of The Vanier Institute of the Family.

COMING IN OCTOBER 1996
DOUBLE DUTY
Watch for the new Canadian television series on WTN and Vision Television — *Double Duty*— a serious but light-hearted guide to solving the endless problems of balancing work and family.

Networks

June 13-15: "Conference on the Changes in Working Time in Canada and the United States," Ottawa, presented by the Canadian Employment Reserch Forum (CERF) in cooperation with Human Resources Development Canada, Statistics Canada, and the W.E. Upjohn Institute for Employment Research. Info: CERF, P.O. Vox 828, Station B, Ottawa K1P 5P9, fax: (613) 238-7698.

Sept. 4-7: "Labour Market Institutions and Labour Market Outcomes: Cross-National Perspectives," an International Conference, Burlington, Ontario, the inaugural conference of the Canadian International Labour Network. Info: CILN, Department of Economics, McMaster University, Hamilton ON L8S 4M4, fax: (905) 521-8232; e-mail: ciln@mcmaster.ca

Oct. 17-20: "Hand in Hand Building Collaborative Communities," 1996 National Conference, Ottawa. Info: Canadian Association of Family Resource Programs, 205-120 Holland Ave., Ottawa K1Y 0X6, (6130 728-3307, fax: (613) 729-5421.

Nov. 6: Take Our Kids To Work ™ day, support materials available. Info: The Learning Partnership, P.O. Box 79, 1 Dundas St. W., Suite 504, Toronto M5G 1Z3, (416) 204-4478, fax: (416) 204-4378.

Transition

JUNE 1996
VOL. 26, NO. 2

Jerome Berthelette
President

Myer Horowitz
Chairperson, Executive Committee

Alan Mirabelli
Executive Director of Administration and Communications

Ish Theilheimer, Kathy Eisner
Editors

Lucie Legault
Distribution Clerk

Transition is published quarterly for distribution to members of The Vanier Institute of the Family. Membership fees are: Individual: $30, Organizational: $65, Associate: $20, or free to those who find the fee a financial burden.

Transition is published by The Vanier Institute of the Family, 120 Holland Ave., Suite 300, Ottawa, Ontario K1Y 0X6. Telephone (613) 722-4007; Fax: 729-5249. (Publications Mail Registration No. 0484652). Editorial contributions and comments on any issue raised in *Transition* are welcome but text is subject to editing.

The contents of *Transition* may be reprinted or used on radio or television without permission. However, a credit is requested. If in print, please forward a copy to VIF.

Transition was founded in 1970.
ISSN 0049-4429

Please report change of address as soon as possible. Please include your old *Transition* address label.

Partnership Matters

NEW PROVINCIAL DATABASE ON FAMILIES

How many single-parent families live in Newfoundland? How does the birth rate compare between British Columbia and New Brunswick? How many seniors live independently in Ontario? Now people who need this kind of province-specific information on families can obtain it through a new partnership between the Canadian Council on Social Development (CCSD) and The Vanier Institute of the Family (VIF). CCSD's Centre for International Statistics has prepared an electronic database that will allow quick response.

"The current devolution of powers to the provinces speaks strongly to the need for this kind of information," says Bob Glossop of VIF. The database draws on information from Statistics Canada and several other sources. VIF commissioned CCSD's Centre for International Statistics to construct a database that would respond to hundreds of the most commonly asked questions about families.

Plans are for the database to evolve continually as new information comes in and as requests for new kinds of information arise. Those in need of information should contact VIF, which should be able to respond to requests within a day or two.

STUDY DEBUNKS MYTHS ON "ELDERCARE"

A new study has shown that very few families (about six percent) experience the "sandwich generation" phenomenon of caring for children and providing personal eldercare to family members. The Canadian Aging Research Network (CARNET) surveyed more than 5,000 Canadian employees over the age of 35 on the impact at work of their caregiving responsibilities for aging family members. Dr. Anne Martin Matthews led the *Work and Eldercare* component of CARNET's five-year program of study.

She says that although the sandwich effect is rare, it is intense and stressful. Overall, she says that about one in eight workers in this group (12%) reports that they provide time-intensive personal eldercare (averaging nine hours per week) within the family. Nearly half (46%) reported that they provide some level of service to family elders.

Dr. Martin Matthews dislikes the term eldercare. "It sets up an odd parallel with child care," she says. Using this perspective, we overlook the autonomy and contributions of senior family members. "We focus on the problems, but often there is reciprocity," she observes.

WORK AND FAMILY — HOT OFF THE PRESS

The B.C. Council for the Family has put together an annotated bibliography of materials and resources available on the subject of work and family. It lists books, reports, periodicals, videos, program resources, and organizations that address work and family issues, as well as Internet addresses. For information: B.C. Council for the Family, #204-2590 Granville St., Vancouver BC V6H 3H1.

NEW CHALLENGES FOR EAPS

Twenty years ago, Employee Assistance Program (EAP) meant addiction counseling. Today the services offered are much broader — helping employees balance work and family responsibilities has become essential.

"With real wages being slashed, most women and men have to work outside the home to maintain their standard of living," says Dr. James Broad of Family Service Canada (FSC). The stress is high, he says, as "people try to get a quart of family life out of a pint of time."

EAPs have evolved along with the demands of a changing economy, he says. Workshops, seminars and counseling to deal with issues like downsizing, stress management, and balancing work and family pressures are now a big part of the program.

FSC pioneered the development of EAPs in Canada in 1975 in conjunction with the Canadian Mental Health Association. Today the FSC network has contracts with over 300 major employers from all sectors — covering over 350,000 families.

Dr. Broad says FSC's partner organizations continue to be pioneers today as they help employers prepare for coming changes to the health care system by offering integrated services.

NEW RESEARCH IN QUEBEC

Over the past 30 years, Quebec has undergone major demographic and socio-economic changes that have radically modified family life and created new needs. Changes include lower birth rates, increased marital instability and the massive entry of mothers with young children into the workforce.

Familles en mouvance et dynamique intergénérationnelles is a multi-disciplinary and multisectorial study conducted by a group of researchers to provide an overview of the new family dynamics in order to identify promising collective strategies.

The group, funded by the Conseil québécois de la recherche sociale, is made up of representatives from the Quebec government, the family movement and academic researchers. Co-directed by Renee B. -Dandurand and Léandre Nadeau, research is in four areas: new families; families and marital mobility; taking charge of children; and elderly parents and family networks.

Partnership Matters *features news from colleagues and allies working alongside The Vanier Institute of the Family to create communities, workplaces and a society more supportive of family. Each issue of* ***Transition*** *highlights activities related to the Institute's* ***Our Families, Our Futures*** *program of work.*

CANADA'S WORKING FAMILIES — IT'S ABOUT TIME!

Work-family conflict requires broad response

by Alan Mirabelli

Families today are being squeezed by an ever-tightening noose of time, money, work and responsibility. Many of us feel the knot will never loosen. "How do I find time for myself and my family?" we wonder. "How are we going to make ends meet? Why does the future seem so insecure?"

The nature of work has been called into question. What kinds of work are necessary to sustain a family? How much time do we devote to our paid jobs? How much time and energy is left over for all the unpaid work to invest in our homes and communities? How do we re-order our lives when everything in the world seems so disordered and out of place? From business pages to women's magazines, to country radio and comic strips, to the kitchen table at home, people everywhere are asking these questions.

Such broad concern suggests that resolving the conflicts of work and family will require responses at all levels of our society.

A few years ago, many of us looked to greater workplace flexibility and workplace-based services such as child care or employee assistance programs to resolve the conflict. We now see (*note articles by Nora Spinks, page 14, and Linda Duxbury and Christopher Higgins, page 17*) that while such efforts are extremely helpful, they, of themselves, will not

Alan Mirabelli

resolve the stresses that families experience. The problems are too complex to yield to one-shot solutions.

Are people talking about family-supportive workplace policies around the kitchen tables of Canada? Probably they are not. I suspect that their concerns are more fundamental.

For many families, the talk around the table is basically about time, money and logistics. How do we get a meal on the table *in time* to check in on aging parents *in time* to get back to supervise the kids' homework *in time* to work on that correspondence course *in time* to send someone off to the night shift *in time*.... Clocks no longer make noise, but the relentless demands of time keep ticking.

Then there are the pressing economic concerns. When I was young, most parents assumed their children would do better economically than they had. They assumed that the children of my generation would use their superior education to obtain valued job skills. They assumed that we would live in the same neighbourhoods in stable communities and work our way up the job ladder, with the same employer for 30 years. Indeed, most assumed that their daughters would raise children at home while their sons would work at full-time jobs outside the home.

How times have changed! In our information and service-industry society, we hardly even share a common definition of work. Employment comes in so many forms. There are more variations of work, more employment from home, and more impermanent and poorly paying jobs. As a result of all these changes, pollsters such as Reg Bibby (*page 22*) tell us that there is a growing detachment between the work force and the job market, with little lasting loyalty between workers and employers.

Yet the work of families goes on. The caring and nurturing, the educating and socializing, the community activities, the

Time, continued on page 22

CAUTION: FAMILIES AT WORK

Employers, workers and families struggle to find solutions to the work-family conflict that are "just right"

by Ish Theilheimer, with files from Murray Angus, Peggy Krachun, Susan Purcell, Ellen Schulz, and Joanne Zomers

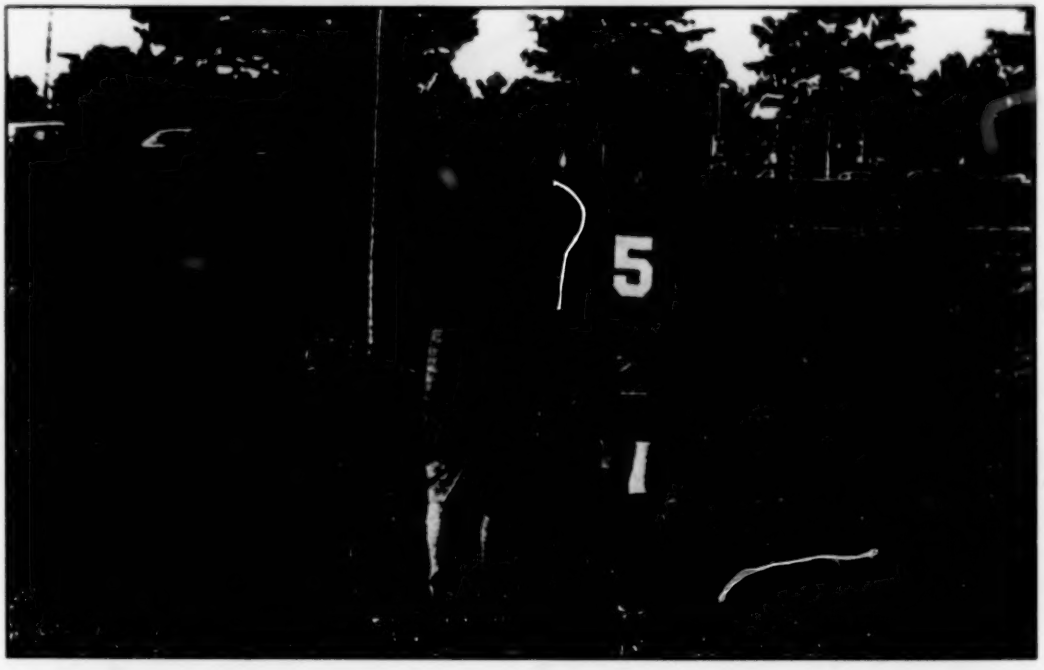


Photo: Canadian Work & Family Services

Goldilocks would have felt right at home with the dilemma of how to balance work and family responsibilities. It's hard to get it "just right." Some people have too much paid work. Some don't have enough. Some have too much to do at home. Some aren't picking up the slack. While some are working long overtime hours and moonlighting at second and third jobs, others are questioning the meaning of "work" and what constitutes quality of life. Politicians call on "the community" to pick up more responsibilities, while community groups say they are already overburdened. Meanwhile the three bears of money, time, and responsibility keep up the pressure on almost everyone.

Over the past decade, public interest in this subject has soared. Print and broadcast media are full of stories about flexible benefits, caregiving concerns, work time distribution, and the ongoing search for "quality time." People are calling out for more flexibility and support at the very same time as the market and the economy seem unforgiving to those with special responsibilities.

Innovations in the workplace

Despite the uncertainties and pressures of the times, much has changed. For one thing, awareness has grown. Even those managers who don't believe that they can afford to offer much in the way of new benefits now acknowledge the bottom-line importance of their employees' well-being. Most organizations appear, to a greater or lesser extent, to be sincere in their efforts to respond. Their responses vary from general philosophical declarations to specific operating procedures that reinforce supportive policies. From flexible benefits to work-sharing to employee assistance programs, a range of options is emerging, and most larger employers offer at least some of them.

"There is a direct correlation between the stresses people are feeling and the bottom line," says Norma Tombari of The Royal Bank. She says that companies with a high proportion of overstressed workers are likely to experience high rates of absenteeism and personnel turnover. Both are expensive and reduce productivity.

"If you think of things like employee assistance programs, daycare, or other programs that support employees as an expense, they get cut," says David Williams, CEO of National Grocers and President of the supermarket chain, Loblaw's. "The enlightened companies ▶

Extended family keeps farm family going

The traditional three-generation family holds both the problems and the solutions for Bert and Donna Zomers on their Eganville, Ontario, farm. She combines full-time, off-farm employment with her farm and domestic duties. He works overtime all year long on the farm, with the exception of an annual week of hunting in November, and even that is built around morning and evening chores. The family pickup truck goes back and forth a dozen times a day to his parent's place nearby for meals, child care, transportation for the children, or work swaps. (Photo: Joanne Zomers)

are recognizing that these are not expenses, they are investments. If we invest in the well-being of our employees, it's only a question of what is the return. If you know that return, you know how much you can afford to invest and reinvest."

The financial sector, perhaps due to its high proportion of female employees, has long been a leader in the field. The Royal Bank, for instance, offers a wide range of programs including job sharing, eldercare and child care information and referrals, flextime, work-at-home options, and educational efforts on wellness, parenting and other family issues.

The Bank has gone through four stages over the past decade in the development of family-supportive policies. "In the first years, it was driven by 'women's issues' such as child care," reports Norma Tombari. From there the company moved on to program development; the integration of cultural change into human resource management; and now to work redesign. "The nature of work has significantly changed. Personal issues have changed significantly."

To respond, she says the Bank completely revamped and consolidated its existing family-supportive policies, introduced dependent care information services and other resources, and has opened itself to flexible work options.

Again in the financial sector, the Southwestern Ontario division of the CIBC studied work-family conflict and discovered a lot of variance between performance and behaviours of staff and managers in different locations. "We found that there were pockets of the organization, notwithstanding that they were under the same constraints as all the others, in which staff were experiencing lower levels of stress and conflict between their work and family lives," says CIBC Vice-President John Leaghey. "We tried to figure out what the root of the problem was."

Further research showed just how much effect the specific behaviours of individual supervisors has on the well-being of employees. CIBC instituted leadership development programs, including setting up a training centre at a rural resort. The bank put thousands of its managers through a leadership course that emphasizes staff empowerment. "Where employees are feeling more in control and they have more ability to act responsibly on their own, there is less stress," says Mr. Leaghey. New hiring and promotion procedures were adopted to seek out people with the desired personality and behaviours.

THERE IS A DIRECT CORRELATION BETWEEN THE STRESSES PEOPLE ARE FEELING AND THE BOTTOM LINE

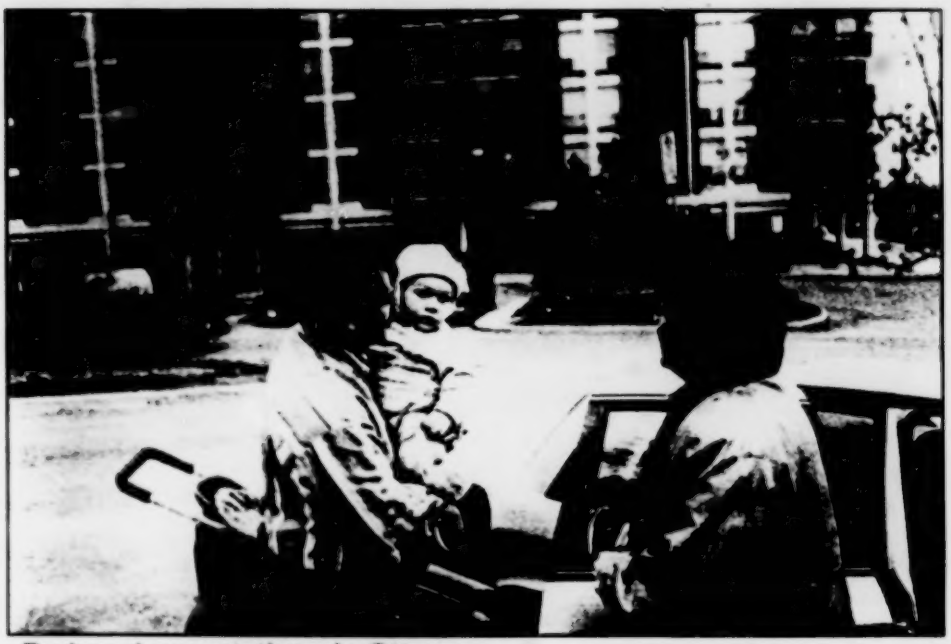
The Canadian Auto Workers (CAW) in conjunction with the Big Three auto manufacturers are developing a non-profit child care consortium intended to help parents who work shifts. It will specialize in early morning and evening hours, when care is hardest for parents to obtain. Laurel Rothman coordinates the union's child care program. She likens this effort to the kind of broad family supports available in Europe. "We can choose to either look to Europe for leadership or look south of the border for chaos," she says.

She says the union has steadily advanced on child care since 1984, when it first negotiated a contract that included it. Under the new system, the employers all contribute 4.5 cents per hour to a child care fund on behalf of each worker. Using that fund, the union has established a separate non-profit company to provide a range of child care services that cater to the needs of auto industry shift workers who often alternate between days and nights. They include community-based centres and in-home care.

"Many parents would like to spell each other off," says Ms. Rothman. "What some of them need is transitional care, for one to three hours in the afternoon where there's a shift overlap. This is a family-friendly policy that you would think would spread."

Parental feedback is positive and waiting lists are long for the service. "Our members tell us that it's really important to know that they can rely on good quality care," says Ms. Rothman

Peggy Nash, also of the CAW says that her members increasingly want collective agreements to address personal and family concerns. While some types of employers such as airlines have been quite progressive, others, particularly in the hospitality industry, have been much slower to change.



Reduced expectations in Ottawa

Elena Powell and Ken Cound, parents of one-year-old Samuel, have lowered their expectations as a result of downsizing. Although both had professional careers, they now live in a highrise in east-end Ottawa and get by on an assortment of short-term jobs for Elena. Ken's main focus is looking after Samuel and maintaining the apartment. While the baby naps, Ken researches training opportunities.

Work time stress

"A big agenda item for debate is more control over work time," says Ms. Nash. "This means things like limited overtime and more control over scheduling. A lot of people in the service sector have almost no advance notice of scheduling changes." She expects the debate over limiting work time to be controversial, with those who have become dependent on overtime pay arguing against those who want more personal time and more jobs for the next generation of workers.

"People are under enormous stress at work," says Sharon Froehlich, Work and Family Coordinator with Ryerson Polytechnic University in Toronto. "Downsizing has been occurring but workloads are not decreasing. There's the same amount of work, but fewer people to do it," she found in a study she conducted on the work and personal lives of university staff. "Consequently it is getting more difficult for them to balance work and family." She says that staff today have less time for socializing with one another or for community activities.

"There is a real sense of anxiety and an underlying sense of insecurity," says University of Guelph child care researcher Donna Lero. "It shows up in many parents as a concern not only about their jobs but about the continuing availability of community services that support them."

WHERE EMPLOYEES ARE FEELING MORE IN CONTROL AND THEY HAVE MORE ABILITY TO ACT RESPONSIBLY ON THEIR OWN, THERE IS LESS STRESS

In the early '80s interest in work-family conflict started to grow. Spurred initially by the concerns of working women, researchers like Dr. Lero started to study work-family conflict. A few progressive employers began to take action by offering benefits such as on-site child care.

The provision of child care was considered a major leap forward, but it did not satisfy the needs of all employees. Some people had arranged their own child care in ways that they found more appropriate. Many employees didn't need child care at all, and some complained that there should be benefits that recognized the varied personal needs of all employees.

In the 1980s, "Child care was seen as a quick, easy solution," recalls Judith MacBride-King of the Conference Board of Canada. "Since then, organizations have begun to take up the issue in a more holistic way."

Discussions of how to move to that broader view are still very much in progress. Employers and academics have stepped up their research efforts, and advocates are looking at how work-family conflict affects those they represent. As a result of all this interest, new programs and policies are emerging from employers and public institutions. At the same time, citizens have grown increasingly aware and more outspoken in their roles as employees, family members and citizens.

Views vary with perspective

Work-family conflict is a very different issue depending on where you stand and which responsibilities you carry. Corporate managers and human resource (formerly known as personnel) officers often see it as a management issue that offers bottom-line rewards but must compete with other corporate priorities.

"Most corporations in Canada have become more caring about their employees in the last ten years. At the same time, most families have found that responding to what the corporate world wants is becoming more and more ▶

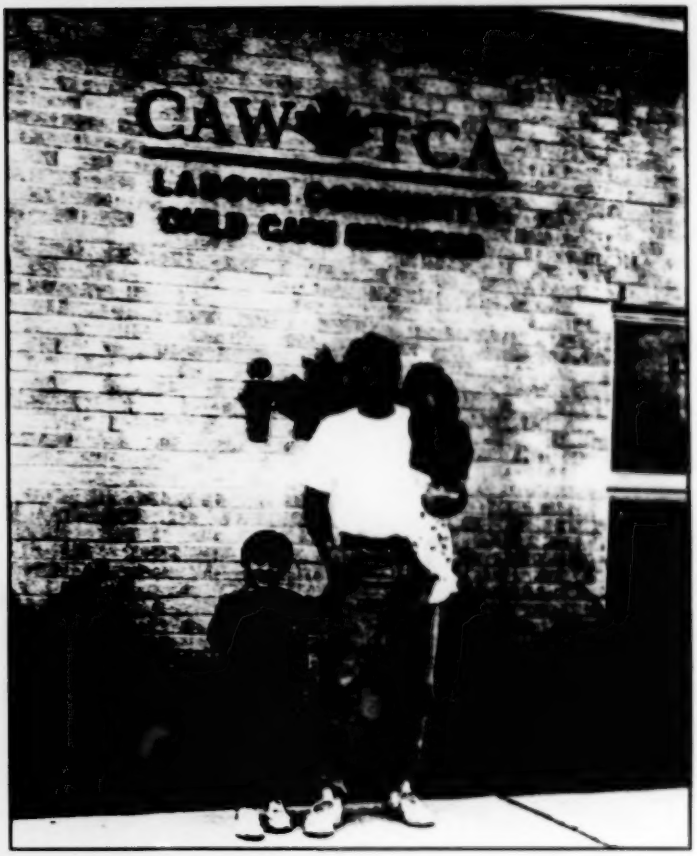


Photo: Canadian Auto Workers

difficult," says Kerry Hawkins, President of Cargil Ltd. and a member of the Board of Directors of The Vanier Institute of the Family. "Five years ago, corporations were struggling with the issue. Now they deal with it and accept it as a fact of life."

Growing numbers of employers have embraced the logic that helping employees balance their working and personal lives makes good business sense. Are they representative or merely an enlightened vanguard? In interviews, they indicate a range of attitudes. Clearly it is a subject with which all employers must come to terms. Some have done so more thoroughly than others. Many are quite pleased with the progress they have made.

Employees may have different views. They find their personal time stretched increasingly thin. Anything that will let them reclaim more of their lives is a major benefit to them, and as a result, they are calling for more flexibility in their working arrangements. People need to be able to work the long hours the work force increasingly demands while juggling a range of personal and community responsibilities and interests.

"The balancing act is not getting any simpler," says Donna Lero. "For some there is a sense of despair. I think women are feeling this acutely right now. Women's jobs are particularly vulnerable to reductions."

People with disabilities and those who care for them find that workplaces and public institutions often fail to consider their needs. Shirley Edwards works with the Ontario Cerebral Palsy Foundation and has a child with a disability herself. She says that many parents in her position have trouble holding down jobs because of the extra family responsibilities. She estimates that her caregiving responsibilities require 40 days off work per year in addition to normal holidays. Often there are emergencies or other unscheduled time demands.

"Employers, because they're under the gun budget-wise, are all absolutely pressed," she says, and are less inclined to make special allowances for employees' personal or family problems. Parents of children with disabilities are having more trouble now, not only finding and keeping jobs, but also accessing essential support services, and getting support from schools and other public institutions. "There was a movement toward [providing family-friendly supports], but now economic times have drastically changed and we're moving away from that."

Women generally find that the burdens of personal and workplace responsibility tend to fall heaviest on them. For mothers of children with disabilities, this is all the more true. Ms. Edwards says that the stress for these families is so great that the divorce rate is extremely high.

Aging society builds pressures

Balancing workplace demands and the caregiving needs of elderly relatives is becoming a concern for more and more baby boomers as their parents move from the "healthy old" to the "old old" category. Again, government cutbacks enter into the equation. Governments at every level are cutting health and social service budgets and looking to families and communities to pick up the burden of care. Ironically, fewer and fewer people are at home to provide that care. The result is more work for those who have jobs and more stress for those working outside the home.

In a recent study, University of Guelph Family Studies professor Anne Martin Matthews examined the workplace impact of caring for elderly family members. "When we looked at the impacts in the workplace, women were far more likely to report career costs — turning down job promotions or transfers," she says. "The impact of work-family conflict is far more dramatic for women than for men."

WE CAN CHOOSE TO EITHER LOOK TO EUROPE FOR LEADERSHIP OR LOOK SOUTH OF THE BORDER FOR CHAOS

Her study found that about one in eight employees (12%) out of a sample of 5,000 provide personal eldercare averaging nine hours per week— equivalent to an additional full work day. That time has to be made up somehow, either in lost sleep, absenteeism from the job, or leaving the labour force entirely. Problems at home can result from this time crunch.

Dr. Martin Matthews says "Managers frequently don't see eldercare as legitimate." They fail to understand the ongoing nature of the burden and

episodic crises that caregivers experience. "They view eldercare as less demanding than child care. There's often a sense of 'why can't someone else in your family do this?' We have to see attitudes change."

At the same time, she objects to the negative approach that people often bring to the subject of families and their senior members. Many of her survey respondents stressed that they see their relationships with older family members as mutually beneficial and enjoyable. Respondents "would often say to us 'you're only asking what we are doing for our elderly relatives, but they are helping us too."

But again, this is a question of balance. Other employees told the survey how important it was for them to be able to maintain employment outside the home as a respite from their caregiving duties for senior family members. Flexible workplace options can help these people stay on the job and maintain the balance that they seek.

Struggling to make ends meet

In St. John's, Newfoundland, Sharon and Robert Woodfine have to do a lot of driving to get along. He drives full time for a living, and she works 25 hours a week as a teacher's assistant. Since her employment hours are shorter, she does most of the driving for their three teens' appointments and activities. They commute separately to work, unless one of the cars isn't working. On weekends, Robert relieves Sharon of other duties so she can work at her night school courses. Soon he may have to take educational upgrading himself.

A global search for partnerships

Organizations in the public, private and non-profit sectors are starting to respond, and some outstanding models are starting to come forward. And as people search for solutions, they are sharing what they learn with others, and the momentum builds for change.

The First Global Conference on Family-Friendly Cities, held in Salt Lake City in 1995, showcased hundreds of programs based on partnerships between organizations, governments, and business. They ranged from media literacy to home business incubation to health promotion. It was such a hit that a Second Global Conference on "Creating Partnerships for Family-Friendly Communities with Business, Government and Local Organizations" is being planned for Winnipeg in September 1998.

Wayne Kines is coordinating the 1998 conference. "A lot of people are looking for creative alternatives," he says. "Better ways of doing things are being sought and being found...bringing us closer to greater responsibility being accepted at the community level." He says that "If you can find a way to do it to meet the need right where it exists without several levels of infrastructure, it is more cost-effective."

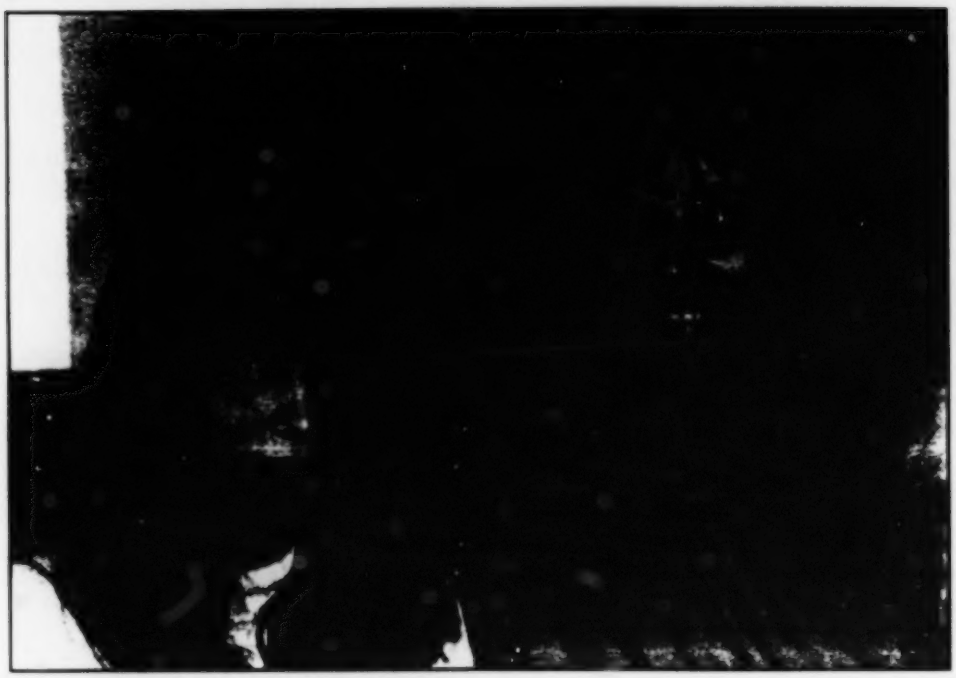
DOWNSIZING MEANS THE SAME AMOUNT OF WORK, BUT FEWER PEOPLE TO DO IT.

Some visionary organizations are starting to incorporate into all of their operations sensitivity to the personal needs of staff, clients and the public. The YMCA of Greater Toronto intends to do this by educating and training its own staff at a Family Development Centre. "We realized that if we wanted to be effective, we should look at all the staff working with all the children (60,000 a year) across our organization," says Judith Levkoe. In addition to staff education, the centre will offer child care, counseling, and a family resource library.

She says that families need new kinds of support services in addition to services currently available to help them juggle their many roles. For instance, it would be a great benefit to dual-career families if child care centres had arrangements with caterers in order to offer catered dinners that parents could order in the morning and pick up in the evening. Or the centres could set up spaces that would encourage parents to meet with their children's caregivers or with other parents. "I don't think we have thought through all the ways we can provide that support and breathing space."

The organizations that have been most successful in helping to bridge the work and family gap are those that have made a conscious attempt to reshape the culture of their organizations. In many cases, they have even developed tools with which to measure that culture and to reward desired behaviours. Unfortunately, some cultures are far more resistant to change than others, and many organizations have so far proven reluctant or unwilling to force the issue.

One of the most positive examples is the telephone company BC Tel. The company surveyed its work force four years ago (with the help of Linda Duxbury and Christopher Higgins, co-authors of the article beginning on page 17). That survey reported just how dissatisfied many of their employees were. Further, studies proved a definite ▶



Doing fine, with help from friends

In East Vancouver, Kathy and her daughter Alison, juggle work and family with a little help from community, friends and family. Kathy operates a letter press at a print shop, about one half hour by car from their apartment. Ali walks to school and, when she was little, had daycare next door. Kathy shops and cooks, Ali does dishes, and on weekends they clean and do laundry together. Sports, study and other school activities fill Ali's plate, and Kathy puts in lots of overtime at the shop, in addition to her pastimes: music, printing, reading, gardening and keeping up with friends.

correlation between employee well-being and productivity. Managers and staff worked together to develop family-supportive policies that would be reinforced by established company practice. Now, managers at BC Tel are rated once a year by their peers, their subordinates, and their superiors. Unless they demonstrate strength in five core management competencies — leadership, communications, teamwork, coaching and development, and providing a supportive work environment — they do not advance in the company.

"Work and family policies, employee flexibility and having managers that treat employees as individuals are not things we do because we are nice," says Jean Fornari, an employee advocate with the company. "Where you have highly supportive managers, you also have people with high levels of trust, lower absenteeism, and higher productivity and effectiveness." BC Tel hasn't instituted its policies "to be nice," she says. "We do these things because we have to. It has a dramatic impact on the company" in terms of effectiveness and profitability.

Trouble or paradise? The second coming of work at home

Perhaps the newest frontier of the '90s on the work and family scene is the rediscovery of work at home. While some, many of them men, marvel at the possibilities, others, principally woman, are experiencing a sense of déja vu. After all, women have always worked at home, sometimes for money and sometimes not. Some have strong concerns about it.

Barbara Orser is a Ryerson University business professor who has studied home-based work since 1990. "It is often fragmented, underground, invisible, and not revered in a business management setting." She says that women who run home-based businesses report much higher levels of work-family conflict than men.

Evelyn Drescher of Manotick, Ontario, belongs to Mothers Are Women (MAW), which advocates from a feminist viewpoint for women who raise children at home. "The women in our organization feel that they're going to have three kinds of work placed one on top of another: housework, child care, and now the new option of home-working. They see this as more pressure."

In fact, the home is a principal work site for members of both sexes. Housework, food preparation, home maintenance, laundry, child-rearing and caregiving are all forms of work, for which we have to pay if we cannot provide these services ourselves. And regardless of their cash value, women are telling the world that these services are as valuable and vital and real as any other form of work. Now that so many women are in the paid labour force and so many men are reluctantly out of the paid labour force, the validity of their claim is ever more apparent.

FAMILIES HAVE FOUND THAT RESPONDING TO WHAT THE CORPORATE WORLD WANTS IS BECOMING MORE AND MORE DIFFICULT

"Society functions by paid and unpaid work," says Ms. Drescher. "The work of some is recognized by a pay cheque, the work of others isn't."

Working for money at home is nothing new either, for that matter. Family homes have been the launching pad for many a new business, and take-home piecework has long been common in certain industries such as textiles. But technological advances in computers and communications have combined with pressure for workplace flexibility to produce a new generation of people working for money at home. Some are independent entrepreneurs operating

their businesses from their home offices, workshops, or gardens. Others have "bought their own jobs" by doing contract work at home on topics that they might formerly have done on salary outside the home.

Increasingly, however, many employers are allowing some employees to do part of their job at home. The real pioneers in this field have found that work at home is not appropriate to every employee, every job, and every family situation. Yet they have also found that there are aspects of many jobs that are entirely appropriate and in some cases much more efficient to do in the quiet of one's own home. And some employees who are able to take their work home find this particularly helpful in balancing their heavy work loads with all their personal responsibilities.

IBM Canada has had good results with home-based work and has developed policies that allow many of the sales, accounting, engineering and managerial staff to take home at least some of their work. "There are portions of every job that lend themselves to being done in a quieter or more controlled environment," says Sid Iverson. While some jobs do not lend themselves to work at home, many of IBM's employees, he says, are up to 100 percent more productive and content when they take at least some of their work home.

People can often be their own worst bosses. Although there has been little research on work-family conflict for small businesses and their owners, there can be little doubt that many people who work in small firms experience particular problems with work-family conflict. Many small business operators work "virtually day and night," says Brian Grainger, a consultant who has worked with small businesses in the Ottawa area. "It takes a great toll on the time available for family activities. Those with young families are particularly affected." These firms can be tough on employees too, he says, especially in firms with ten to twenty employees. These may be too small to have formal personnel programs but too large for employees to know and work with their bosses personally.

Work-family conflict reflects living standard and quality of life conflict

Our society is in a time of profound and difficult change. Automation has eliminated the jobs of millions here and abroad. Those fortunate enough to have paid work enjoy luxuries that previous generations could never imagine, but many are working so hard that they cannot enjoy their abundance. And a small but growing number of people are starting, from a variety of perspectives, to question just what they get out of participating in the labour force "rat race." Earning a living is part of the work of families, but at some point the process of earning enough to maintain a standard of living starts to interfere with quality of life. And many, especially women, are asking questions like: Who does what kind of work within the home and away from home? How much do they work? Who gets paid, and how much?

AT SOME POINT THE PROCESS OF EARNING ENOUGH TO MAINTAIN A STANDARD OF LIVING STARTS TO INTERFERE WITH QUALITY OF LIFE

This debate is echoed in international discussions. During the 1994 International Year of the Family, United Nations representatives met on several occasions to discuss the condition of families. Work-family conflict was a significant issue for representatives of prosperous, industrialized nations. Poorer countries, however, had more basic concerns such as disease, poverty, and hunger. Many of their representatives said that work-family conflict was a privileged or elite concern and that any discussion of how to help families should concentrate on a fairer distribution of work and resources.

"One of the things working its way more and more into mainstream debate is whether trying to find ways to increase our access to work and facilitating our continuous participation in the paid work force is necessarily a good thing," says Eugene Rolfe, Director-General of the federally funded International Family Policy Forum. He tells of a Nordic representative at a UN consultation who, "after hearing lots of the discussion about the need for child care, flexible working arrangements, parental leave, and so on, said 'Look, in our country, we've got good labour force participation from men and women, a child care support system that is often held up as a standard around the world, and basically full employment. And a lot of people participating in those things are asking why we are doing all this. Surely there's more to life than this.' "

The international debate brings us back full circle to the domestic one. How we balance work and family cannot be merely about personnel policies like flextime or family leave. Ultimately, it's about the place of work in our lives, about who does it, when they do it, and why. Whether it is paid or unpaid, at home or outside the home, what is the complete picture of the work that families do, and what is it worth? How much, of what kind of work, for what pay, under what circumstances, is just right?

Photo: Canadian Work & Family Services

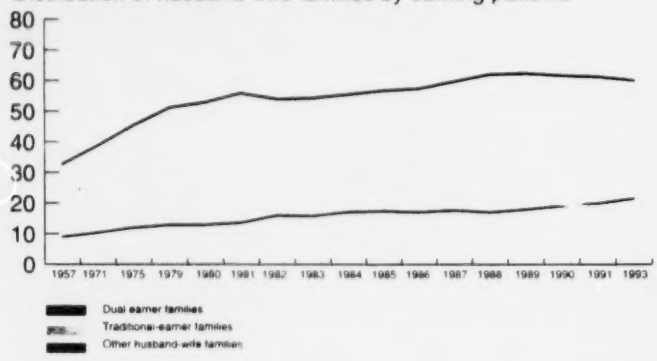
Ish Theilheimer is the editor of ***Transition*** *and a consultant with flexible work arrangements, working 60 hours a week at home.*

PROFILING THE BALANCE OF WORK AND FAMILY

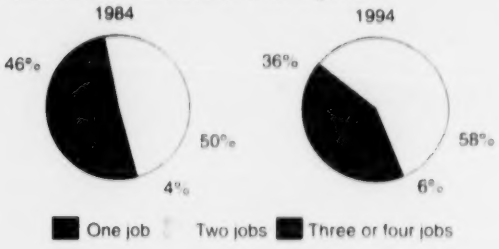
TWO-JOB FAMILIES ARE THE NORM

Jobs! Jobs! Jobs! More than the promise of politicians seeking election, this phrase captures the reality of what it takes for most families to balance the books at the end of every month. Since 1974, dual wage-earning families have outnumbered the so-called traditional families with only a male bread-winner. By 1994, almost six out of every ten husband-wife families with employment income counted on two pay cheques.

Distribution of husband-wife families by earning patterns



By 1994, almost two-thirds of husband-wife families held two or more jobs



MOONLIGHTING AND OTHER EXCESSES

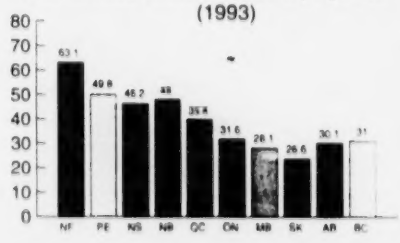
An additional 6% of husband-wife families (362,000) depended on "moonlighting" with one spouse or even both holding down two jobs.

UNEMPLOYMENT HITS HOME

The average monthly rate of unemployment for 1993 was 11.2%, or about one out of every ten members of the labour force. Yet over the course of the full year, nearly one out of every *five* workers experienced a bout of unemployment.

When a family member loses a job, unemployment carries with it profound consequences for all the members of the family. According to Statistics Canada, in 1993 there were more than six million members of families who had been affected, either directly or indirectly, by unemployment.

% of families affected by unemployment (1993)

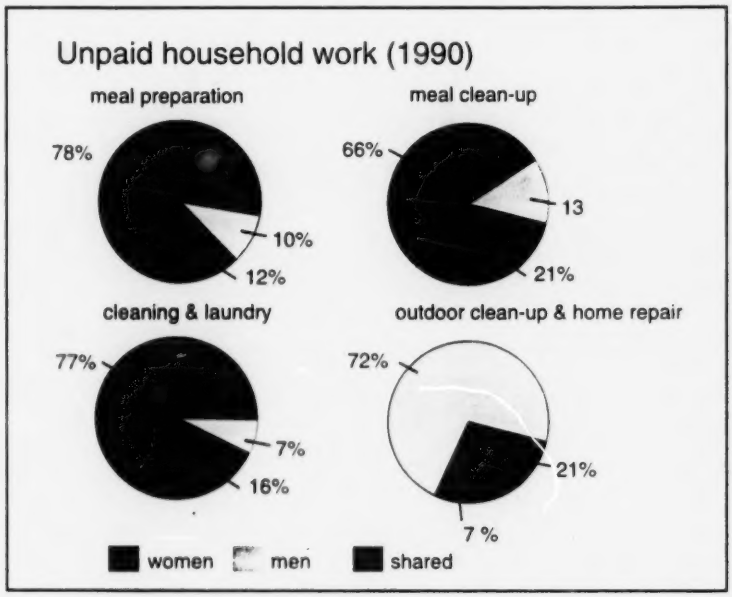


THE WORK THAT FAMILIES DO

A woman's work is still never done

Jobs and the income they provide are, to be sure, the primary source of financial security for most families. But the work that sustains families includes so much more, from shopping for the groceries to preparing the meals and cleaning up afterwards, from home repairs and yard maintenance to laundries and housework, from teaching our children and caring for our elders, from paying the bills and nursing the sick to managing a home.

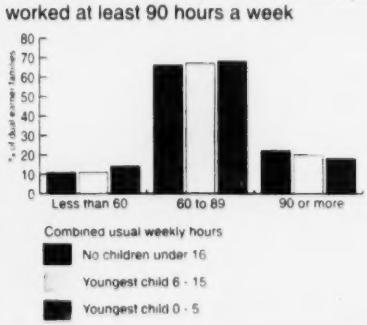
Though most families now count on two wages to make ends meet, most of this work is still assumed by women who, in the vast majority of cases, are solely responsible for meals, housework and child care.



FAMILIES' TIME IS NOT THEIR OWN

Time is money, or so they say. And, it would appear that more and more of our time is now devoted to earning our wages. About two thirds of all couples, those with and those without children, are dual wage-earning families. When the hours each spouse spends "on the job" are added together, we find that close to 70% of these couples are dedicating between 60 and 89 hours a week to their employers. A much smaller proportion of dual wage-earners (12%) devote less than 60 hours a week to their jobs and about one in five dual earning couples are at the office or on the factory floor 90 hours or more each week.

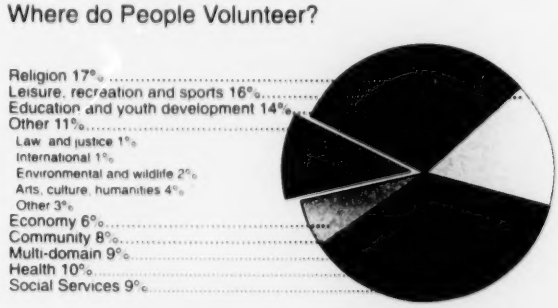
In 1994, about 20% of dual-earner couples worked at least 90 hours a week



DOING OUR BIT

We tend to undervalue the things we do not pay for. Until recently, at least, that was our attitude toward housework. And that attitude still persists with volunteer work. Yet volunteers contribute an enormous amount to society, often performing highly skilled jobs for free. Much of their work consists of personal service to some of the most vulnerable members of society: the elderly, the infirm and the disabled. Who would do this work, were volunteers not available to do it? Will women, the traditional backbone of the voluntary sector, be able to continue this role, despite the double burden of increased hours of employment and predominant responsibility for housework that most carry? And, as society ages, will the number of available volunteers taper off? Volunteer work makes our communities healthy and human. Who will do this vital work tomorrow?

Where do People Volunteer?



BEYOND ACCOMMODATION: TOWARDS WORK & FAMILY HARMONY

Effecting real change requires a clear road map and a re-evaluation of work itself

by Nora Spinks

In January, *The Globe and Mail* declared job-family tension the workplace issue of 1996. Recently, more than 125 people, including 65 corporate CEOs, attended a briefing in Toronto on the connection between work, family and education. The event, the first of its kind in Canada specifically for company presidents, resulted in nearly half of the participants making written commitments to return within a few weeks to develop collaborative strategies to reduce job-family tension.

In Canada, more than 80 percent of medium and large private and public sector organizations have formal supportive programs or policies designed to help employees manage their work, family and personal responsibilities. Of those not yet offering these supports, almost 75 percent have indicated that there are informal or ad hoc initiatives that they plan to formalize within their organizations.

Although there is a broadening awareness of the issues, and policies and programs abound, practices have yet to change in most organizations, and many employees still have not felt any relief from their work-family conflict.

Photos: YMCA of Greater Toronto

Workplace Realities

Today, people are doing more work with fewer resources and working faster than ever. Expectations continue to increase. People are being driven to produce higher quality goods and services, higher profits, higher return on investments, higher shareholder value, and higher levels of customer service. If people are indeed an organization's most valuable resource, why are they being depleted physically, intellectually and socially day after day, and why are they being denied opportunities for personal growth and fulfillment?

The reality is that the workplace, the home, and the community are changing fast with minimal recognition of the impact on individuals and their families. On the job, for instance:

- supportive-management tools and training are limited;
- supervisor accountability and incentives for creating supportive work environments are virtually non-existent; and
- means to measure the impact of work-family conflict scarcely exist.

Meanwhile, at home:

- personal and family demands are increasing;
- traditional strategies and techniques for household management are no longer effective;

- there are few role models for today's patterns of family life; and
- roles and responsibilities are only recently adjusting to work force changes.

At the same time, community services are being reduced or eliminated as needs are increasing.

From theory to practice

It is relatively easy and straightforward for a workplace to introduce new and exciting initiatives and for employees to access available programs. But changing how we work, setting our priorities, aligning our personal and professional values, and synchronizing our personal and professional lives is hard work. So how do we make a difference in our organizations and in our lives? There are three essential steps:

1. Understand the work-family developmental continuum. You first must recognize that creating a supportive work environment is a process, not a product. Organizations and individuals must identify where they are along the continuum, then make a plan to proceed to the next stage.

Your plan should include:

- a step-by-step immediate, short- and long-term strategy;
- training for executives, managers, supervisors, teams and individuals;
- celebrating experiences, broadcasting testimonials and recognizing role modeling (especially senior managers); and
- clear, current, and interactive communications throughout the organization.

2. Create an environment to facilitate the metamorphosis. Organizations, supervisors and individuals must be given an opportunity to change behaviours, attitudes and perspectives. This requires supportive work environments where change is facilitated through training, tools, time for reflection, and opportunities to learn from each other, to name a few factors. Remember, you can't turn a caterpillar into a butterfly with crazy glue and crepe paper. Building personally supportive work environments requires a true metamorphosis, not just superficial change.

3. Start small and build on what you already have available. Find out what people are thinking and feeling, what's happening (formal, informal, ad hoc), and what resources already exist. Examine the organizational culture. Don't forget to review the unwritten rules as well as policies and programs. Check for inconsistencies. Address the inconsistencies first. The vision statement may proclaim that "people are our most valuable resource," and communication materials may outline flexible work arrangements, but you will have difficulty affecting change if:

- people feel they are overworked and not supported;
- there is an unwritten expectation that managers take work home at night; and/or
- there is an understanding that to get ahead you must work 80 hours a week.

Towards harmony: re-examining how we look at work

For the past fifteen years, attention has focused on the allocation of resources, creativity and energy on the family side of the work/family equation. Innovative and progressive organizations have implemented family-friendly policies and have made accommodations for people's family and personal responsibilities. More recently in Canada, flexible work arrangements have been used by management as a reward for good performance, as a recognition of contributions to the organization or as an incentive to increase productivity. However, most people still feel stressed and "out-of-balance."

It would be nice and neat if there was a simple formula that would guarantee success. Since no two people, families or organizations are the same, however, ▶

The work-family developmental continuum

Stage	Approach	Perception	Responsibilities	Action	Reaction	Focus
Inactive	None	Personal issue	Individual	None	Stress increase	Personal
Reactive	Programmatic	Women's issue	Child care	Some investigation (informal)	Management resistance	Internal only
	Policy	Human resource issue	Family	Research and assessments (formal)	Increasing awareness	Internal and some external
Active	Organizational	Competitive issue	Personal	Task force, departmental responsibility	Attitudes changing	Some internal and community
	Strategic	Business issue	Multiple	Integrated assessment and accountability	Increased understanding cultural change	Community involvement
Proactive	Cultural	Social and economic issue	Individual and collective	Influential research, impact assessments	Assimilation, harmonization	Community partnership
Interactive	Collaborative	Social and economic development issue	Collective	Integrated, applied and empirical	Broad cultural change	Integration of business and community

© 1996 Canadian work & Family Services, from The Corporate Reference Guide to Work-Family and Work Institute, 1991

Elements of a work-family-life organizational audit

Time and Flexibility
Work time — standard, reduced, compressed
Work place — traditional, satellite offices, home-based, etc.
Work design — job-sharing, self-managed teams

Family care initiatives
Child care centres
Child care, eldercare, education and life cycle information or consultation services
Back-up, temporary, supplemental family care
Financing or funding
Consortiums, partnerships
Innovative initiatives (e.g., baby beepers for expectant dads, take-home meals)

Leaves and compensation
Extended leaves (unpaid, supported)
Supplemental maternity leave
Funded leaves
Self-funded leaves
Flexible benefits
Family/personal days off

Health promotion and prevention
Employee and family assistance programs
Fitness (facility, subsidy)
Stress reduction (meditation, quiet room)
Nutrition (subsidizing, providing, supplementing, consulting)
Personal services (dry cleaning, massage, errands, concierge)
Health promotion (lactation, smoking cessation, weight reduction)
Parenting/caregiving (resource libraries, lunch-and-learns, networks)

Management training and supports
Awareness/sensitivity
Facilitation and coaching
Empowerment
Multi-media communication strategies
Tools and resources

Integration and linking
Diversity
Organizational philanthropy and community initiatives
Occupational health

Supportive organizational culture
Demonstrates high level of trust and respect
Offers opportunities for ongoing personal and professional development
Promotes experimentation, values failures and learning from mistakes
Encourages and stimulates creativity

From Your Work Environment Support Index: A Canadian Assessment Strategy (1996). ©1995 Canadian Work & Family Services.

there is no such formula. What we do know now is that we need to broaden our focus and expand our knowledge.

Many people now have access, at least in theory, to a variety of work arrangements. Most, although clearly not all, small, medium and large organizations agree, in principle, that adjusting where, when and how we work (telework, compressed work weeks and job-sharing) is essential in order to meet business objectives and sustain the speed at which we are now working. Little or no effort, however, has been directed towards exploring work itself. The work side of the work-family equation has, for the most part, been ignored.

Although research demonstrates that people experience three times the amount of work spillover into the home than family spillover into the workplace, organizations spend more time, energy and money "helping" people squeeze their lives around work instead of adjusting work to fit within the lives of their employees. There is little recognition of peoples' different needs and changing priorities over a lifetime, along a career path and through business cycles.

Programs, benefits and management training will not be truly effective until work is fully examined and completely reconstructed. Work loads, expectations, compensation strategies, organizational infrastructures, shareholder roles, and community accountability and responsibility need to receive attention over the next phase of work-family life development.

I am not suggesting that we abandon our family initiatives. On the contrary, I think we have only just begun to understand the impact of supportive and sensitive work environments on productivity, prosperity, personal happiness and social and economic development. ■

Nora Spinks is President of Canadian Work & Family Services, a national consulting firm that works to create supportive work environments, strong families and healthy communities. She manages a growing business; her husband is a teacher. Together, they raise a toddler and a teenager.

Linda Duxbury and Christopher Higgins have been conducting research (funded by the Social Sciences and Humanities Research Council and the Department of Health) in the area of balancing work and family since 1989. During this time period they have:

- *surveyed almost 10,000 public servants and 40,000 private sector employees on issues relating to balancing work and family;*
- *interviewed (with Dr. Catherine Lee from the University of Ottawa) 300 mothers and 300 fathers to determine how they cope with conflicting demands;*
- *followed the experiences of more than 700 couples over the past three years to ascertain how couples balance demands within the family with the demands of their work and their community;*
- *looked at technology and its impact on work and lifestyle;*
- *evaluated the impact of flextime, compressed work week, telework, mobile work, shift work and part-time work arrangements on organizations and employees; and*
- *worked with employees to identify what makes a supportive manager and with organizations to determine why it matters.*

WORK AND FAMILY IN THE 1990S: THE VIEW FROM THE TRENCHES

by Linda Duxbury, Ph.D. and Christopher Higgins, Ph.D.

Photo: DuPont Canada

What has our extensive research into the area of work and family taught us? How have things changed over the past decade? What needs to be done in the immediate future to help employees balance the demands of work and family? What will happen if things do not change?

Lessons learned

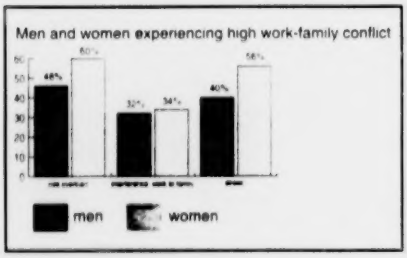
- Doing research on work and family does NOT make it easier to balance work and family demands.

You would think that anyone who has spent almost 10 years researching work and family issues would know how to cope. Let us tell you that there is a large gap between theory and practice. Linda has a five-year-old daughter, a demanding job, a husband with a demanding job, and works for an organization that is restructuring and downsizing! Chris has three children aged 8, 10 and 12, two of whom are playing competitive sports, a wife with a job, and a small business. In other words, we are living our research and find trying to get everything done and keep everyone (including ourselves) happy a real challenge! We have, however, learned from our research the value of using the word "NO."

- **Balancing work and family is NOT a women's issue — men are having difficulties too.**

It used to be said that as women entered the paid labour force they would become more like men. Our research, however, shows the opposite. Men have become more like women. Their responsibilities at home have increased and the time they spend in family activities (especially child care) has expanded. Men are becoming more likely to stay home to care for a sick child and to have to leave work "on time" to pick their child up from daycare. Men that we have interviewed indicate that their role as a father is very important to them and they wish to be actively involved at home. ▶

While women still experience more role overload and stress than men, the extent to which work demands interfere with family is approximately equal for mothers and fathers.



Interview data suggest that fathers who take time off because of family demands are more likely than mothers to be negatively labelled by colleagues and managers. For example, a man who phoned to say he would not be in to work that day because he had to look after his child who had the flu was told, "what do you mean you have to stay home because your child is sick? That's what wives are for." Another man was told by his manager to tell his wife that it was her job to stay home with their child. The man replied "No, *you* tell my wife it's her job!"

- **Organizations will NOT change for moral reasons — if you want more flexibility and control you have to make the business case.**

Employees who are interested in convincing their managers to experiment with flexible work arrangements or to implement more supportive work policies must act as their own advocates. They must prepare and present a well-researched business case explaining why the implementation of such policies or arrangements will have a positive impact on the "bottom line." Fortunately, our research would indicate that such a case can, indeed, be made.

Photos: Canadian Work & Family Services

- **Employees who have more flexibility and control with respect to when and where they work are better off.**

Our data indicate that employees who have more flexibility and control are in better physical and mental health (i.e., report significantly less stress and less depressed mood), are more satisfied with their lives, and more able to balance competing work and family demands (i.e., have lower role overload, lower interference from work to family and from family to work).

Workplace flexibility—employee work outcomes		
% with high...	High flexibility	Low flexibility
Job stress	22	42
Intent to turnover	22	42
Commitment	65	45
Job satisfaction	70	55
Work involvement	50	34

Workplace flexibility—employee personal outcomes		
% with high	High flexibility	Low flexibility
Role overload	42	70
Interference work to family	25	45
Interference family to work	12	25
Difficulty managing time	40	61
Stress	30	62
Life satisfaction	56	44

- **Employers who make it easier for employees to balance work and family demands see a positive impact on their bottom line.**

Our data indicate that employees who have more flexibility and control are more committed to their organizations, more satisfied with their jobs and involved with their work. They report significantly less job stress, are less likely to experience job burnout and are significantly less likely to be absent from work.

Workplace flexibility—the bottom line		
	High flexibility	Low flexibility
Absenteeism	2 days	6 days
Time in work week	47 hours	42 hours
% who work overtime at home	52%	34%

- **The supervisor is KEY.**

Managers who are sensitive to the needs of their employees, manage by circumstances not by the book, focus on performance not hours at work and are sensitive to work and family issues are essential to the successful implementation of flexible work arrangements and supportive work programs. Policies can be established, but the true test of successful implementation lies in the interaction between worker and supervisor.

How important is the role of the manager? Our work with 6 private sector and 2 public sector organizations would indicate that how managers behaves towards their subordinates is critical. Employees with supportive managers are significantly more likely than their peers with non-supportive managers to be satisfied with their jobs, committed to the organization, involved with their work, and to engage in activities associated with increased productivity (i.e., take work home in the evenings, stay late when there is a crisis at work, make efforts to improve their work methods and skills, attend work). They report less overall stress, job stress, role

overload and interference from work to family.

Finally, and perhaps most tellingly, employees with supportive managers are more likely to trust their manager and engage in upward feedback. These last two behaviours are essential in organizations that are undergoing significant change.

Changes over the past decade

- **Downsizing and restructuring are making it more difficult for people to balance work and family. Employee burnout and stress are increasing.**

For the past three years we have asked over 700 couples the following question: "If you think back to this time last year, has anything happened at home or at work that has made the task of balancing work and family easier or more difficult? What?" This year, for the first time, none of the couples we talked to could identify changes at work that had made it easier for them to balance work and family.

Almost three quarters of the respondents indicated that it had become more difficult for them to balance work and family demands. Factors that these couples identified as having made it more difficult for them to balance work and family demands included: increased demands at work and heavier work-loads due to down-sizing; increased uncertainty and lack of job security, making it difficult to say no to more work and give anything other than work top priority; and motivation by fear ("if you can't do the work, there are thousands out there who would love your job").

- **It is no longer acceptable for people who have jobs to complain about conditions at work.**

Although job security is decreasing and work loads and stress are increasing, it is becoming unacceptable for those who have jobs to complain about conditions at work or indicate that they are having difficulties in coping. Interviews indicate that the common reply to any type of objection to conditions at work or cry for help is "At least you have a job!"

- **The old contract between employee and employer has changed. Job security is gone but few organizations offer a replacement.**

The more competitive organizations are paying attention to the issue of work and family. Overall, however, neither organizations nor government have done much in the last decade to address this issue.

Making it easier for employees to balance work and family is not just "something nice" organizations can do for their employees. It makes good business sense. Our data indicates that employees who have more flexibility over when and where they work and a manager who supports their ability to satisfy demands at both work and home are more productive at work and better off overall (i.e., have lower stress, lower work-family conflict). Employees who have little flexibility and work for non-supportive managers report a strong desire for such supports from their employer. These data would suggest that organizations should consider building future contracts with employees around the concept of increased flexibility and support.

What needs to be done?

Our data suggest that inaction on the part of organizations and governments will have a number of negative impacts including:

- Increased burnout, stress, absenteeism and long-term disability
- Observable negative impacts on the bottom line
- Negative impacts on families and communities, and
- Reduced competitiveness.

We offer the following suggestions with respect to immediate priorities in the area of balancing work and family:

- Organizations have to stop equating hours at work with output, and presence at work with performance.
- Organizations have to re-evaluate their reward structures and how they assess performance, especially for managers. What gets measured gets rewarded!
- Organizations have to make it easier for an employee to have a life as well as a job.
- Organizations need to experiment with flexible work arrangements.
- Organizations need to recognize that making it easier for employees to balance work and family is not "something that is nice to do" but a business imperative. They need to recognize that human capital is as vital to an organization's success as physical capital or financial assets. ■

Linda Duxbury, Ph.D. is is a professor at the School of Business, Carleton University Christopher Higgins, Ph.D. is a professor at the School of Business, University of Western Ontario.

RESOURCES ON WORK-FAMILY CONFLICT

Bravo, E. *The Job/Family Challenge: Not for Women Only*. Toronto: JohnWiley & Sons, Inc., 1995. The issues that come with having both a full-time job and family responsibilities are discussed. The author provides practical advice for easing the burden of conflicting demands, including how to get help from your employer, family, public officials and unions. (book, 244 pages)

Health Canada. *A Balancing Act: Families and Work in the 90's*. Ottawa: Minister of Supply and Services Canada, 1993. A federal government report and National Film Board video discussing the structural changes that are taking place in organizations. An inside look at some successful new workplace alternatives. (report, 38 pages; video, 24 minutes)

Health and Welfare Canada. *Parental Work Patterns and Child Care Needs: Canadian National Child Care Study*. Ottawa: Statistics Canada, 1992. A cooperative effort among members of the National Day Care Research Network, Statistics Canada and Health and Welfare Canada to study the relationship between parental work patterns and child care needs. (report, 145 pages)

Human Resources Development Canada. *Work Life and Personal Needs: The Job-Sharing Option*. Ottawa: Minister of Supply and Services Canada, 1993. The advantages and difficulties of job sharing are discussed. (report, 31 pages)

Lero, D. S., & Johnson, K. L. *110 Canadian Statistics on Work & Family*. Ottawa: Canadian Advisory Council on the Status of Women, 1994. Research results from a variety of sources. Topics include labour force, family, family responsibility, stress, child care, eldercare, public policy, employer support and public attitudes. (report, 68 pages)

MacBride-King, J. *Work and Family: Employment Challenge of the '90s*. Ottawa: The Conference Board of Canada, 1990. A summary of the results of surveys and interviews with Canadian employees regarding work and family issues. (report, 41 pages)

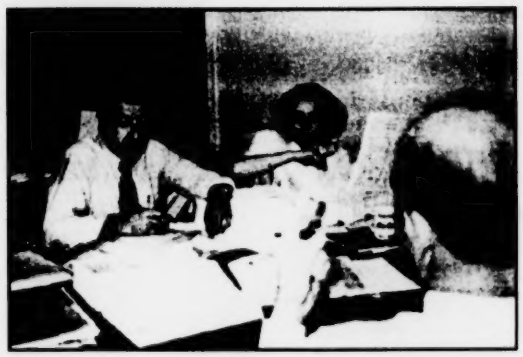


Photo: National Grocers Co. Ltd.

Micheals, B., & McCarty, E. *Solving the Work/Family Puzzle*. Illinois: Business One Irwin, 1992. A candid look at juggling career and home responsibilities is provided. The author includes self-assessment questionnaires on topics ranging from how one perceives child care responsibilities to be shared between spouses to one's own performance on the job. (book, 288 pages)

O'Hara, B. *Working Harder Isn't Working*. Vancouver: New Star Books, 1993. The changing nature of work in the 1990s and how we can save the environment, the economy and our sanity by working less and enjoying life is discussed. (book, 309 pages)

Ontario Women's Directorate. *Balancing Work and Family Responsibilities*. Toronto: Ontario Women's Directorate and the United Food and Commercial Workers Union, 1992. The result of a joint effort which discusses important issues in relation to work and family. (discussion paper, 17 pages)

Ontario Women's Directorate. *The Struggle to Juggle: Managing the Work & Family Balance*. Toronto, 1992. A management training program and guide which examines the issues and conflicts affecting people who seek to balance paid employment with their family responsibilities. Trainer's notes, participant handouts, and overheads are organized in a 3-ring binder. (training manual, 150 pages)

Ontario Women's Directorate. *Work and Family: All in a Day's Work*. Toronto, 1991. A video workshop kit that introduces the issue of balancing work and family responsibilities. (video, 17 minutes; presenter's notes, 19 pages)

Swiss, D. J., & Walker, J. P. *Women and the Work/Family Dilemma: How Today's Professional Women are Finding Solutions*. Toronto: John Wiley, 1993. Professional women discuss their conflicts, successes and defeats in trying to strike the best balance between their careers and their children. They share their real-life solutions. (book, 255 pages)

The Learning Partnership. *Work-Family-Education Connections*. Toronto, 1996. A summary of a meeting of corporate Canada CEOs and senior executives held in Toronto, November 1995. (video, 18 minutes)

Wolff, A. D. *Strategies for Working Families*. Toronto: Ontario Coalition for Better Child Care, 1994. Results of recent studies which demonstrate how the relationship between care-giving and employment is changing in Canada. (report, 93 pages)

Alvi, S., & De Wit, M. *A Guide to Employer-Supported Childcare*. Ottawa: The Conference Board of Canada, 1993. Options available to employers to assist employees in coping with child care responsibilities. (report, 62 pages)

CARNET: The Canadian Aging Research Network. *Flexible Work Arrangements: A User's Guide*. Guelph: University of Guelph, Gerontology Research Centre, 1995. A guide to flexible work arrangements and their use in the workplace. (report, 32 pages)

DUAL CAREERS, DOUBLE ANXIETY?

Combining career and family life does not lead everyone to "having it all"

By Reginald Bibby, Ph.D.

Emerging trends in the areas of work and family have not taken place in a social vacuum. Since the 1950s our society has placed a high value on personal freedom. Individualism, relativism, and pluralism have combined to put primary emphasis on the individual over the group, choice over consensus, and diversity over commonality. The legacy in the late 1990s is that we Canadians find ourselves living out life with unprecedented autonomy. We answer to few as we make decisions about lifestyles and values, the use of time and money, ethics and spirituality, and, of course, careers and family. Research results confirm this view:

- In the mid-90s, almost three in four Canadians maintain that "everything's relative," while two in four say that "what's right or wrong is a matter of personal opinion."
- There are also specific signs of a value shift. Younger adults and teenagers are far less likely than other Canadians to place a high value on traits such as honesty, kindness, politeness, forgiveness, and generosity.
- Membership in groups of just about every kind is down, while skepticism about virtually all of our institutions is up.

Unprecedented autonomy has led to unprecedented expectations. We want our individual lives to keep getting better, financially and relationally. Precisely because of the rise in our standard of living since the 1950s, we view any perceived threat to our economic well-being as nothing less than a crisis.

Reginald Bibby, Ph.D.

And don't believe the adult talk about today's young people being in a state of despair and hopelessness as they look to the future. Adults, led by parents, may feel that way. But our surveys show that young people have no intention of down-scaling their expectations.

- Young people recognize that Generation X might fail, but, individually speaking, young adults firmly believe that they can be the exception to the generation rule. So do their younger siblings. No less than 83% of teenagers expect to get the job they want when they graduate, including 84% of men and 82% of women.

High expectations also characterize relationships. Rising divorce rates have dulled neither marital plans nor dreams about relational longevity. What sometimes is overlooked is the fact that the prevalence of divorce is significantly offset by the prevalence of remarriage; people keep trying.

- Teens likewise have not given up on marriage. Some 85% say that they plan to marry, and about the same percentage plan to have children. What's more, close to 9 in 10 say that they expect to stay with the same partner for life.

However, precisely because of our emphasis on autonomy and our high expectations, our tolerance level for anything but good relationships is not particularly high. Many of us terminate our ties like dissatisfied consumers, and move on to other people.

This fusion of unprecedented autonomy and unprecedented expectations is having a profound impact on the growing number of Canadians who have aspired to combine career and family life in the post-1950s. Such people are like other Canadians in saying that, above all else, they want to be happy. Like others, they see the two key pathways as relational and financial. These are people who have wanted to "have it all" in opting for both family and careers. They also have known considerable support from onlookers who have maintained that such participation not only reflects the growing equality of women, but also will lead to enhanced personal life.

My survey findings to date provide mixed reviews concerning "the success" of this revolutionary alteration of family and work arrangements in Canada.

On the positive side, the research explodes many myths. Couples who have school-age children and choose to ▶

be employed outside the home differ little from other couples. They place no greater value on being comfortable, being successful, or on freedom, and place no less value on family life, kindness and generosity. Relationally, these dual-employed Canadians with younger children say they are just as happy with life, their children, and their marriages as couples where one person stays home. They also have sex just as often.

But the research findings also raise some interesting questions. Two-career couples with children are also no happier with life, nor are they reporting higher levels of relational gratification than one-career couples. And although dual-income partners with younger children are making much more money than their one-income couple counterparts (almost 60% earned more than $60,000 in 1994, compared to about 30% for one-career parents), they are no more likely to express satisfaction with their financial situations or to worry less about money.

Particularly disconcerting, however, is that the effort to combine family and career appears to be associated with two potential sources of strain. The first is time; the second is job anxiety.

Two-career parents with school-age children are more likely than other parents to acknowledge that the lack of time is a serious concern and that, if anything, things have only been getting more frenetic in the last five years. Technological gifts like the lap-top, fax machine, and Internet have accelerated performance and turnaround expectations. Despite our lack of time, we can still accomplish much. But we have to work harder to meet demanding deadlines. Characteristics essential to good relationships, such as focusing and nurturing, are made more difficult.

Career mothers continue to face particularly serious time shortages. Male partners have been slow to adapt to the career-family mix. Among couples under the age of 40, one in three women are still doing most of the housework rather than having it shared by men — just a slight improvement over the situation with couples who are older.

A second issue affecting two-career parents with children is the instability of the job market. The uncertainty of the economy, along with occupation-altering

Photo: Canadian Work & Family Services

technological advances, downsizing, and the decline of employer-employee loyalties, means that jobs are unstable and careers are short. While it is true that the majority of people across the board receive enjoyment from their full-time paid jobs, 45% of such women and 40% of men also acknowledge that they are worried about their jobs.

This finding suggests that two careers have, in effect, doubled the anxiety about employment in many Canadian homes. The impact on partners and children of such stress, once again, does not necessarily lead to collective family despair. Thank goodness we are pretty resilient. But it doesn't make life any easier.

As the century winds down, it's apparent that combining career and family life does not lead everyone to "having it all." In fact, it often is associated with having at best "the same" and frequently having less.

There are a number of messages one can infer from the research. Perhaps most salient, however, is that combining family life with employment is a mixed blessing and a balancing act. As with any high-wire performance, if we choose to proceed, we must do so with great care. ■

Reginald Bibby is a professor of Sociology at the University of Lethbridge. He has monitored social trends in Canada since the mid-'70s through national surveys of adults and teenagers. He has written four books on culture and youth, the latest being ***The Bibby Report: Social Trends Canadian Style****, (Stoddart, 1995).*

Time, continued from page 4

mutual aid and working together, the housework and yard work and shopping. These basics of family life and family work remain.

Many now feel that the demands of earning a living are swamping these other vital family functions. In response, families are desperately attempting to take back control of time.

Wresting family control over time will require responses that reach across a number of areas of responsibility. Our agenda would, of course, include:

- flexible workplace options and
- caregiving services that will supplement and support the ability of different kinds of families to care for their children, their elders, and others with long- and short-term care needs.

But it would also have to include:

- **family-supportive policies and operating procedures** at every level of every community organization, school, institution, government, or consumer-oriented business;
- **redistribution of paid work time**. Some now have too much while others have too little.
- **recognition of the value of unpaid work** that families do. Some of the trade-offs we make between work and family responsibilities may not add up.
- a shift toward **lower levels and expectations of consumption** on the one hand and **more secure family incomes** on the other.

We might add several other items to this list. Yet if there is one overall response to the conflict of work, time, money and family, it is that *there is no one response*. It's not a matter of altruism or ideology. If only for reasons of pure self-interest, as community or family members, as employers, as workers, and as business people in need of consumers, we need to look seriously at a range of actions if we are to resolve anything.

What is the talk about around the nation's dining room tables? It's about time, money, work, responsibility, love. Today's Canadian families require some understanding support to balance it all. ■

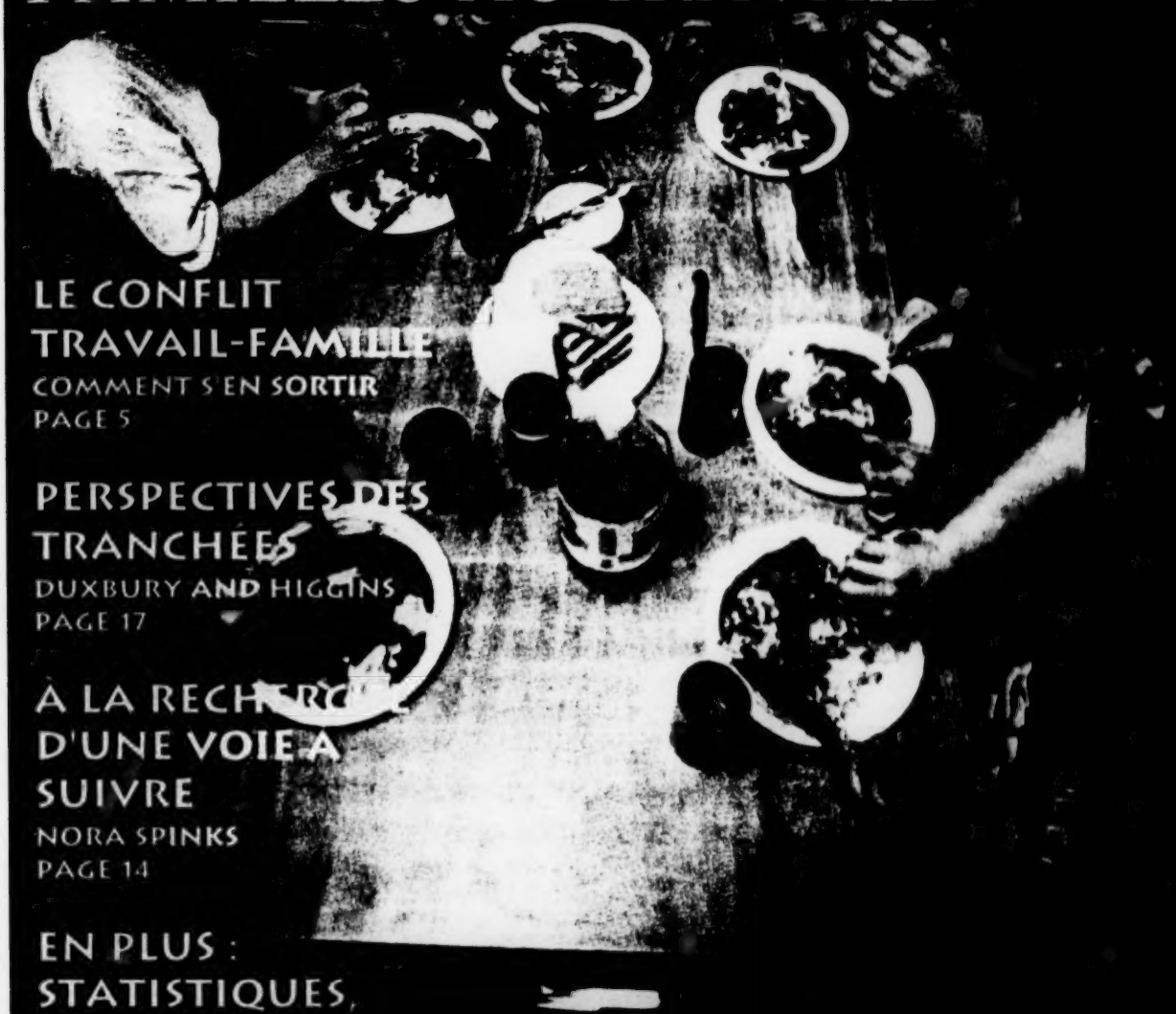
Alan Mirabelli is the Executive Director of Administration and Communications for The Vanier Institute of the Family.

Juin 1996

Transition

L'Institut Vanier de la famille

ATTENTION : FAMILLES AU TRAVAIL



LE CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE
COMMENT S'EN SORTIR
PAGE 5

PERSPECTIVES DES TRANCHÉES
DUXBURY AND HIGGINS
PAGE 17

À LA RECHERCHE D'UNE VOIE À SUIVRE
NORA SPINKS
PAGE 14

EN PLUS : STATISTIQUES, PROFILS, RESSOURCES, ETC.

BEST COPY AVAILABLE

Attention : familles au travail

L'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales est-elle vraiment possible?

Dans ce numéro spécial de *Transition*, l'Institut Vanier de la famille tente de prendre le pouls du pays au sujet du conflit travail-famille, d'évaluer le progrès réalisé au cours de la dernière décennie et d'examiner l'évolution des opinions.

Alan Mirabelli soutient qu'il n'existe qu'une solution au conflit et propose un programme de recherche et d'action. Les chercheurs Linda Duxbury et Christopher Higgins discutent des leçons tirées de l'expérience d'employés. La consultante Nora Spinks décrit le processus nécessaire pour aborder la question en milieu de travail et entrevoit une meilleure compréhension à l'horizon. En outre, l'Institut Vanier de la famille enquête auprès divers employés, chercheurs et familles sur les grandes tendances qu'ils observent et sur leur propre vie professionnelle.

Ce numéro spécial — produit avec le généreux soutien de Développement des ressources humaines Canada — est le premier d'une série de projets de l'Institut Vanier de la famille intitulé *Toutes les familles sont des familles qui travaillent : Profil de la vie professionnelle et familiale au Canada*. Nous espérons que vous le trouverez intéressant et pratique. Communiquez-nous vos idées, commentaires et questions sur ce sujet d'actualité.

— Ish Theilheimer, rédacteur

Partenaires recherchés pour de nouveaux projets sur le travail et la famille

Les entreprises partenaires ont l'unique occasion de se joindre à l'Institut Vanier de la famille pour réaliser un important projet sur le travail et la famille avec le concours de Développement des ressources humaines Canada. L'Institut est prêt à lancer les deux premiers projets dans le cadre de son Programme *Toutes les familles sont des familles qui travaillent : Profil de la vie professionnelle et familiale au Canada*, un projet triennal axé sur l'étude sociologique, l'éducation du public et l'action sociale. Les entreprises qui décident de coparrainer le projet peuvent devenir des leaders dans la résolution du défi travail-famille.

Travail, salaire et mode de vie dans les années 1990 est un projet de recherche secondaire, de consolidation et d'interprétation qui fournira une vue d'ensemble du travail accompli par les familles, des changements dans la composition et dans les tendances salariales de la population active et du stress ressenti par les familles, les employeurs, les communautés et la société en général en raison du conflit travail-famille.

Création d'un milieu de travail favorable au bien-être de la famille est une trousse destinée à aider les cadres dirigeants, les gestionnaires et le personnel à créer des milieux de travail favorables à la famille. Il servira de guide pour la mise en oeuvre de telles politiques et pratiques en plus de contenir des suggestions sur la façon de repérer les conflits travail-famille et leurs répercussions sur le moral, la productivité et le stress de l'employé ainsi que sur la performance de l'entreprise.

Bell

AIR CANADA

Air Canada est le transporteur attitré de l'Institut Vanier de la famille.

À L'AFFICHE EN OCTOBRE PROCHAIN
DOUBLE DUTY
Ne manquez pas cette nouvelle série télévisée —Double Duty— un guide à la fois sérieux et léger permettant de régler les innombrables problèmes du juste équilibre entre le travail et les responsabilités familiales.
25

Réseaux

21 juin : «Stratégies and Techniques for Private-Public Partnerships in the Development of an Emergency Child Care Consortium», Ottawa. Info. : Work and Family Partnerships, (613) 235-7607.

4-7 sept. : «Labour Market Institutions and Labour Market Outcomes: Cross-National Perspectives», conférence internationale, Burlington, Ontario. Conférence inaugurale du Canadian International Labour Network. Info. : CILN, Department of Economics, McMaster University, Hamilton, ON L8S 4M4, fax (905) 521-8232; cour. élec. : ciln@mcmaster.ca.

17-20 oct. : «Main dans la main : Bâtir une communauté dans le partenariat», conférence nationale 1996, Ottawa. Info. : Association canadienne des programmes de ressources pour la famille, 120, av. Holland, bureau 205, Ottawa K1Y 0X6, (613) 728-3307, fax (613) 729-5421.

6 nov. : Journée Amenons nos enfants au travail[MC]. On peut obtenir du matériel de soutien. Info. : The Learning Partnership, C.P. 79, 1, rue Dundas ouest, bureau 504, Toronto M5G 1Z3, (416) 204-4478, fax (416) 204-4378.

Transition

JUIN 1996
VOL. 26, N° 2

Jerome Berthelette
Président

Myer Horowitz
Président du comité exécutif

Alan Mirabelli
Directeur exécutif, administration et communications

Ish Theilheimer Kathy Eisner
Rédacteur, rédactrice

Lucie Legault
Commis à la distribution

Transition est une publication trimestrielle distribuée aux membres de l'Institut Vanier de la famille. Les cotisations sont de 30$ pour un membre individuel, 65$ pour une organisation membre, 20$ pour un membre associé. Elle est offerte gratuitement aux personnes qui ne sont pas en mesure d'en assumer les frais.

Transition est une publication de l'Institut Vanier de la famille, 120, av. Holland, bureau 300, Ottawa (Ontario) K1Y 0X6. Téléphone (613) 722-4007; télécopieur 729-5249. (Courrier de deuxième classe - N° 04846652) Faites-nous parvenir vos opinions et commentaires sur les questions soulevées par *Transition*. La rédaction se réserve le droit de remanier les écrits soumis.

Les articles de *Transition* peuvent être reproduits ou cités à la radio ou à la télévision sans autorisation. Toutefois, nous vous demandons d'en identifier la source et de nous faire parvenir une copie de tout passage reproduit.

L'existence de *Transition* remonte à 1970.

ISSN 0049-4429

Veuillez nous aviser le plus tôt possible de tout changement d'adresse, incluant l'étiquette portant l'ancienne adresse.

Échos de nos partenaires

NOUVELLE BASE DE DONNÉES SUR LES FAMILLES

Combien de familles monoparentales vivent à Terre-Neuve? Comment les taux de natalité de la Colombie-Britannique et du Nouveau-Brunswick se comparent-ils? Combien y a-t-il de personnes âgées autonomes en Ontario? Les personnes qui ont besoin de ce genre d'information sur les familles dans les provinces peuvent maintenant l'obtenir grâce à un nouveau partenariat entre le Conseil canadien de développement social (CCDS) et l'Institut Vanier de la famille (IVF). Le Centre de statistiques internationales du CCDS a préparé une base de données informatisée qui permettra d'obtenir rapidement une réponse.

Selon Bob Glossop de l'IVF, la dévolution actuelle des pouvoirs aux provinces fait en sorte que ce genre d'information devient de plus en plus nécessaire. La base de données puise son information auprès de Statistique Canada et de plusieurs autres sources. L'IVF a donné mission au Centre de statistiques internationales du CCDS de préparer une base de données pour répondre aux centaines de questions les plus fréquemment posées sur les familles.

Les personnes ayant besoin d'information doivent communiquer avec l'IVF qui devrait pouvoir donner suite à leurs demandes dans un ou deux jours.

UNE ÉTUDE DÉMYSTIFIE LES SOINS ET SERVICES AUX PERSONNES ÂGÉES

Une nouvelle étude a démontré qu'un nombre limité de familles (environ 6 p. 100) vivent le phénomène de la «génération sandwich» qui consiste à prendre soin des enfants en plus de fournir des soins et des services personnels à ses membres âgés. Le Réseau canadien de recherche sur le vieillissement a mené une enquête auprès de plus de 5 000 employés canadiens de plus de 35 ans sur les répercussions de leurs responsabilités envers les membres âgés de la famille sur le travail. M[me] Anne Martin Matthews, Ph.D., a dirigé la composante *Work and Eldercare* du programme d'études quinquennal mené par le Réseau.

Elle estime que même si le phénomène est rare, il est intense et stressant. Dans l'ensemble, elle dit qu'environ un travailleur sur huit faisant partie de ce groupe (12 p. 100) rapporte consacrer beaucoup de temps (environ 9 h/semaine) à fournir des services personnels à des membres âgés de la famille. Environ la moitié de ces personnes (46 p. 100) ont dit fournir certains services à des membres âgés de la famille.

NOUVEAUX DÉFIS POUR LES PAE

Il y a vingt ans, les Programmes d'aide aux employés (PAE) étaient synonymes de counseling en toxicomanie. Aujourd'hui, les services offerts sont beaucoup plus vastes — il est devenu crucial d'aider les employés à harmoniser leurs responsabilités professionnelles et familiales.

Selon James Broad, Ph.D., de Services à la famille Canada (SFC), l'effondrement des salaires oblige la plupart des hommes et des femmes à travailler à l'extérieur du foyer pour maintenir leur niveau de vie. Le stress augmente lorsqu'on tente de donner à la vie familiale du temps qu'on a pas.

Les PAE ont évolué en fonction des exigences économiques. Les ateliers, les séminaires et le counseling pour traiter de questions comme la réduction des effectifs, la maîtrise du stress et l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales occupent maintenant une grande place au programme.

En 1995, SFC a joué un rôle de pionnier dans le développement des PAE au Canada avec la collaboration de l'Association canadienne pour la santé mentale. Aujourd'hui, le réseau de SFC a signé des contrats avec plus de 300 employeurs de taille de tous les secteurs, représentant plus de 350 000 familles.

Selon M. Broad, les organisations partenaires de SFC continuent de jouer des rôles de pionniers aujourd'hui en aidant les employeurs à se préparer à faire face aux changements à venir dans le régime de soins de santé en offrant des services intégrés.

NOUVELLE RECHERCHE AU QUÉBEC

Au cours des trente dernières années, le Québec a vécu des bouleversements démographiques et socio-économiques majeurs qui ont modifié la vie familiale en profondeur. La chute de la fécondité, la désinstitutionalisation de la vie de couple, la croissance de l'instabilité conjugale, l'entrée massive des mères de jeunes enfants sur le marché du travail sont quelques-uns des phénomènes qui ont modifié les conditions de vie des familles et créé de nouveaux besoins.

Famille en mouvance et dynamiques intergénérationnelles, partenariat de recherche sociale, à vocation multidisciplinaire et multisectorielle, se veut une réponse à ces besoins de connaître de nouvelles dynamiques familiales afin de déterminer des stratégies collectives prometteuses.

Ce partenariat, financé par le Conseil québécois de la recherche sociale (CQRS), associe des représentants du milieu gouvernemental québécois, du mouvement familial et des chercheurs universitaires. Il est codirigé par Renée B.-Dandurand, professeure et chercheuse à l'INRS-Culture et Société et Léandre Nadeau, directeur du développement au Secrétariat à la famille.

Les activités de recherche s'articulent autour de quatre axes et de leurs composantes. Ces axes sont étudiés à l'échelle macrosociale comme microsociale et à partir de méthodes quantitatives et qualitatives. Il s'agit des axes suivants : familles en devenir; familles et mobilités conjugales; la prise en charge des enfants; parents âgés et réseaux familiaux.

Échos de nos partenaires *présente des nouvelles des collègues et des alliés qui travaillent avec l'Institut Vanier de la famille pour créer des communautés, des milieux de travail et une société plus solidaires à l'égard de la famille. Chaque numéro de* ***Transition*** *souligne des activités liées au programme* ***Nos familles, notre avenir****.*

Perspectives

LES FAMILLES CANADIENNES AU TRAVAIL— OÙ TROUVER LE TEMPS!

Le conflit travail-famille exige une solution globale

par Alan Mirabelli

Les familles d'aujourd'hui sont prises dans l'étau — toujours plus serrées par le temps, l'argent, le travail et les responsabilités. Nous sommes nombreux à croire que cet étau ne se desserrera jamais. «Comment trouver du temps pour ma famille et pour moi», nous demandons-nous. «Comment joindre les deux bouts? Pourquoi l'avenir semble-t-il si incertain?»

Alan Mirabelli

La nature du travail est remise en question. Quels genres d'emploi sont nécessaires pour subvenir aux besoins d'une famille? Combien de temps consacrons-nous à nos emplois rémunérés? Combien de temps et d'énergie pouvons-nous ensuite réserver au travail non rémunéré au profit de nos foyers et de nos communautés? Comment réorganiser notre vie quand tout dans le monde est sens dessus dessous? Ces questions reviennent partout — on en parle dans les pages d'affaires, les magazines pour femmes, les stations genre western, les bandes dessinées, autour de la table de cuisine.

Une telle préoccupation générale semble indiquer que la solution des conflits travail-famille nécessitera la contribution de gens de tous les paliers de notre société.

Il y a quelques années, nombre d'entre nous estimaient que le conflit serait résolu si les employeurs faisaient preuve de plus de flexibilité et s'ils offraient des services en milieu de travail comme la garde d'enfants ou des programmes d'aide aux employés. Nous constatons maintenant que même si de tels efforts sont très utiles, ils ne résoudront pas à eux seuls le stress vécu par les familles. Les problèmes sont trop complexes pour se régler par une solution isolée.

Au Canada, les gens parlent-ils de politiques favorables à la famille en milieu de travail autour de leur table de cuisine? Probablement pas. Je pense qu'ils ont des préoccupations plus terre-à-terre.

Pour de nombreuses familles, ces discussions traitent surtout du temps, de l'argent et de la logistique. Comment préparer un repas *à temps* pour passer chez les parents âgés voir si tout va bien afin de revenir *à temps* pour superviser les devoirs des enfants *à temps* pour faire ses travaux pour le cours par correspondance *à temps* afin que le conjoint ou la conjointe parte pour son quart de nuit *à temps*... Les horloges ne font plus de bruit, mais continuent de compter impitoyablement le temps.

Viennent ensuite les urgentes préoccupations économiques. Quand j'étais jeune, la plupart des parents présumaient que leurs enfants seraient financièrement mieux nantis qu'eux. Ils croyaient que les enfants de ma génération pourraient compter sur leur éducation supérieure pour acquérir des compétences professionnelles précieuses. Ils supposaient que nous vivrions dans les mêmes quartiers, dans des communautés stables et que nous progresserions au plan professionnel en travaillant auprès du même employeur pendant 30 ans. En fait, la plupart des parents estimaient que leurs filles élèveraient ses enfants en restant à la maison pendant que leurs fils travailleraient à temps plein à l'extérieur du foyer.

Comme les temps ont changé! Nous partageons à peine une définition commune du travail dans notre société axée sur l'information et le secteur des services. Le travail se présente sous une multitude de formes différentes et variées, on travaille davantage à partir du domicile et les emplois éphémères et à bas salaires sont en hausse. Compte tenu de tous ces changements, des sondeurs comme Reg Bibby (*page 21*) nous révèlent qu'un écart profond se creuse entre la population active et le marché du travail et que la loyauté employé-employeur ne dure pas.

Le travail des familles, lui, continue malgré tout. Les soins et la nurturance, l'éducation et la socialisation, les activités communautaires, l'entraide, la collaboration, les travaux ménagers, l'entretien du potager et le magasinage. Ces éléments fondamentaux de la vie et du travail des familles demeurent.

Nombre d'entre nous croyons que les exigences du travail rémunéré submergent ces autres fonctions familiales vitales. Ainsi, les familles et leurs membres tentent désespérément de reprendre le contrôle du temps.

Pour y arriver, il faudra des solutions qui touchent à un certain nombre de domaines de responsabilités. Notre programme devrait, bien entendu,

Suite à la page 22

ATTENTION : FAMILLES AU TRAVAIL

Les employeurs, les travailleurs et les familles se démènent pour trouver les solutions «idéales» au conflit travail-famille

par Ish Theilheimer avec des dossiers de Murray Angus, Peggy Krachun, Susan Purcell, Ellen Schulz et Joanne Zomers

Boucles d'or aurait été bien à l'aise devant la question de savoir comment équilibrer les responsabilités professionnelles et familiales. Il est difficile de trouver la solution «idéale». Certaines personnes sont trop submergées de travail rémunéré, d'autres n'en on pas assez. Certaines sont surmenées à la maison tandis que d'autres ne font pas leur part. Il y en a qui font beaucoup d'heures supplémentaires et occupent un deuxième et troisième emploi tandis que d'autres s'interrogent sur le sens du «travail» et en quoi consiste la qualité de la vie. La classe politique exhorte la «communauté» à assumer des responsabilités accrues tandis que les groupes communautaires se disent déjà surchargés. Entre temps, les trois ours que sont l'argent, le temps et la responsabilité tiennent presque tout le monde en haleine.

Les gens demandent plus de flexibilité et de soutien au moment où le marché et l'économie semblent impitoyables envers les personnes ayant des responsabilités spéciales.

Innovations en milieu de travail

Même les gestionnaires qui n'estiment pas avoir les moyens d'offrir beaucoup de nouveaux avantages sociaux reconnaissent maintenant l'importance du bien-être de leurs employés sur la performance de leur entreprise. Toute une gamme d'options émergent, par exemple, les avantages sociaux flexibles, le travail partagé et les programmes d'aide aux employés. La plupart des grands employeurs en offrent au moins quelques-uns.

Photo : Vision travail et famille Canada

«Il existe une corrélation directe entre le stress des travailleurs et le rendement de l'entreprise», affirme Norma Tombari de la Banque Royale. Selon elle, les entreprises ayant une proportion élevée de travailleurs victimes de surmenage sont susceptibles d'enregistrer des taux élevés d'absentéisme et de roulement du personnel. Dans les deux cas, les coûts sont élevés et la productivité réduite.

«Si, par exemple, vous considérez comme des dépenses les programmes d'aide aux employés, les services de garde ou d'autres programmes de soutien aux employés, ils seront éliminés», de dire David Williams, directeur général de National Grocers et président de la chaîne de supermarchés Loblaw's. «Les entreprises éclairées reconnaissent qu'il ne s'agit pas de dépenses, mais d'investissements. Si nous investissons dans le bien-être de nos employés, il s'agit seulement d'en connaître le rendement. Cette information permet de déterminer ce qu'on peu investir et réinvestir.»

Le secteur financier, peut-être en raison de sa proportion élevée de main-d'oeuvre féminine, joue depuis longtemps un rôle de leader dans le domaine. La Banque Royale, par exemple, offre une vaste gamme de programmes, y compris le partage d'emploi, de l'information et de l'aiguillage sur les services aux personnes âgées et la garde d'enfants, des horaires variables, des options de travail à domicile en plus de réaliser des initiatives éducationnelles en matière de bien-être de soi, de parentage et concernant d'autres questions familiales.

Au cours de la dernière décennie, la Banque Royale a traversé quatre étapes d'élaboration de politiques profamille. «Au cours des premières années, l'action était axée sur les questions «d'intérêt pour les femmes» comme la garde d'enfants», rapporte Norma Tombari. La Banque est ensuite passée à l'élaboration de programmes, à l'intégration du ▶

La famille élargie donne un coup de main à la famille en agriculture

La famille traditionnelle à trois générations présente à la fois des problèmes et des solutions pour Bert et Donna Zomers, des agriculteurs à Eganville en Ontario. Donna occupe un emploi à temps plein en plus de s'occuper de tâches à la ferme et à la maison. Bert fait des heures supplémentaires à longueur d'année à la ferme, sauf pour la semaine de chasse qu'il s'accorde chaque année en novembre — là encore, il tient compte des tâches qu'il doit accomplir le matin et le soir. La camionnette familiale fait la navette une douzaine de fois par jour chez ses parents qui habitent tout près pour les repas, la garde des enfants, le transport des enfants et les corvées.

changement culturel dans la gestion des ressources humaines pour finalement aborder aujourd'hui la redéfinition des tâches. «La nature du travail et les problèmes personnels ont considérablement changé.»

Pour répondre aux besoins, la Banque a révisé en profondeur et consolidé ses politiques favorables à la famille, mis en place des services d'information sur les personnes à charge et d'autres ressources en plus de se montrer ouverte à des options de travail flexibles.

Toujours dans le secteur financier, la division du sud-ouest de l'Ontario de la CIBC a étudié le conflit travail-famille et constaté des variantes marquées entre le rendement et le comportement du personnel et des cadres dans différents endroits. Après avoir constaté dans l'organisation des zones où les niveaux de stress et de conflit entre le travail et la vie familiale demeuraient faibles chez certains employés même s'ils subissaient les mêmes contraintes que tous leurs collègues, John Leaghey, vice-président de la CIBC, affirme qu'ils ont essayé de comprendre la cause du phénomène.

Une recherche subséquente a démontré à quel point le comportement de chaque superviseur influait sur le bien-être des employés. La CIBC a lancé des programmes de développement en leadership, y compris la création d'un centre de formation en milieu de villégiature rural. La Banque a fait suivre à des milliers de ses cadres un cours de leadership axé sur l'habilitation du personnel. «Quand les employés sentent qu'ils ont la situation bien en main et qu'ils peuvent agir de façon responsable et autonome, ils sont moins stressés», affirme M. Leaghey. La Banque a adopté de nouvelles méthodes de recrutement et de promotion pour rechercher des gens ayant la personnalité et les comportements désirés.

IL EXISTE UNE CORRÉLATION DIRECTE ENTRE LE STRESS DES TRAVAILLEURS ET LE RENDEMENT DE L'ENTREPRISE

Les Travailleurs canadiens de l'automobile (TCA), en collaboration avec les trois grands fabricants d'automobiles, sont en train d'établir un consortium de services de garde à but non lucratif pour aider les parents qui travaillent par quart. Le consortium se spécialisera dans les services offerts tôt le matin et en soirée, moment où des parents éprouvent le plus de difficulté à trouver des arrangements de garde. Laurel Rothman a coordonné le programme de garde à l'enfance du syndicat. Elle compare cet effort au genre de soutien élargi disponible aux familles en Europe. «Nous pouvons choisir de nous tourner vers l'Europe pour nous orienter ou vers les États-Unis pour le chaos».

Elle rapporte que, depuis 1984, le syndicat a sans cesse accompli des progrès en garde à l'enfance, année où il a fait inclure la question dans la convention collective pour la première fois. En vertu du nouveau système, tous les employeurs contribuent 4,5 cents l'heure à un fonds de garde d'enfants au nom de chaque employé. Grâce à ce fonds, le syndicat a créé une compagnie distincte sans but lucratif qui fournit une gamme de services de garde d'enfants (offerts en garderie et en milieu familial) répondant aux besoins des travailleurs de quart de l'industrie automobile qui travaillent en alternance le jour et la nuit.

«Un grand nombre de parents aimeraient pouvoir garder les enfants à tour de rôle pendant que l'autre travaille, déclare Mme Rothman. «Certains parents ont besoin de services transitoires, d'une à trois heures en après-midi, en raison d'un chevauchement de quart. Il s'agit d'une politique favorable à la famille qui, vous pouvez l'imaginez, pourrait se répandre.»

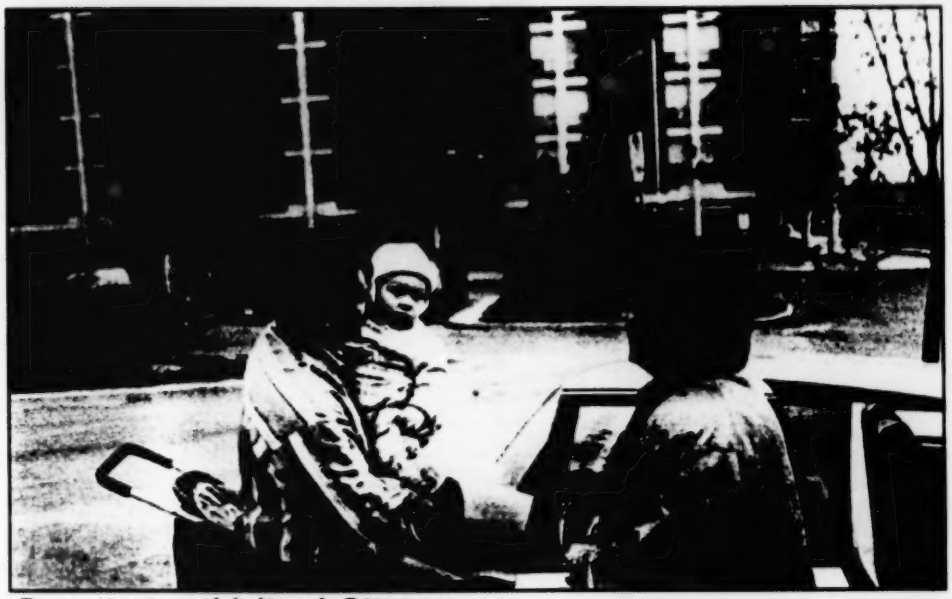
La rétroaction parentale est positive et les listes d'attente sont longues. «Nos membres nous disent qu'il est vraiment important de savoir qu'ils peuvent compter sur des services de garde de qualité», ajoute Mme Rothman.

Peggy Nash, elle aussi du TCA, indique que ses membres veulent de plus en plus que les conventions collectives tiennent compte des préoccupations personnelles et familiales. Même si certains types d'employeurs, comme les

lignes aériennes, ont été très progressistes, d'autres, notamment dans l'industrie de l'accueil, amorcent le changement avec beaucoup plus de lenteur.

Stress lié au temps de travail

«Un point important à débattre est celui de pouvoir gérer davantage son temps de travail», indique Mme Nash. «Cela signifie, par exemple, des heures supplémentaires limitées et un meilleur droit de regard sur les horaires. Un grand nombre de personnes du secteur des services ne reçoivent quasiment aucun préavis en ce qui a trait aux changements des horaires. Elle s'attend à ce que le débat visant à limiter le temps de travail soulève la controverse — les personnes qui dépendent des primes d'heures supplémentaires argumenteront contre celles qui veulent plus de temps pour leurs besoins personnels et plus d'emplois pour la prochaine génération de travailleurs.



Des attentes réduites à Ottawa

Elena Powell et Ken Cound, parents de Samuel (un an), ont baissé leurs attentes en raison de la réduction des effectifs. Les deux avaient des carrières professionnelles, mais ils vivent maintenant dans un immeuble à logements dans l'est d'Ottawa et s'en tirent avec les différents emplois à court terme qu'occupe Elena. Ken s'occupe principalement de Samuel et de l'appartement. Pendant que le bébé fait la sieste, Ken fait des recherches sur les possibilités de formation.

«Les employés subissent énormément de stress au travail», selon Sharon Froehlich, coordonnatrice, travail et famille, auprès de l'université Ryerson Polytechnic à Toronto. «La réduction des effectifs se poursuit, mais la charge de travail ne diminue pas. Un plus petit nombre de personnes doivent abattre la même quantité de travail», a-t-elle constaté dans le cadre d'une étude réalisée sur la vie professionnelle et personnelle des employés de l'université. «Par conséquent, il leur devient plus difficile de concilier les responsabilités professionnelles et familiales.» Elle ajoute que les employés d'aujourd'hui ont moins de temps à consacrer à la socialisation avec leurs collègues ou aux activités communautaires.

«On constate qu'il y a beaucoup d'anxiété et une insécurité latente», souligne Donna Lero, chercheuse en garde à l'enfance à l'université de Guelph. «C'est le cas chez de nombreux parents qui s'inquiètent non seulement pour leur emploi, mais à propos de la disponibilité continue des services communautaires de soutien.»

QUAND LES EMPLOYÉS SENTENT QU'ILS ONT LA SITUATION BIEN EN MAIN ET QU'ILS PEUVENT AGIR DE FAÇON RESPONSABLE ET AUTONOME, ILS SONT MOINS STRESSÉS

Au début des années 1980, les gens ont commencé à prendre conscience du conflit travail-famille. Sensibilisées initialement par les préoccupations des travailleuses, des chercheuses comme Mme Lero ont commencé à étudier ce phénomène. Quelques employeurs progressistes sont passés à l'action en offrant des avantages sociaux comme des services de garde en milieu de travail.

La prestation de services de garde a été considérée comme un grand pas en avant, mais elle n'a pas satisfait les besoins de tous les employés. Certaines personnes avaient fait les arrangements de garde qui leur conviennent. Un grand nombre d'employés n'avaient pas besoin de ces services et certains désapprouvaient le fait qu'il n'existait pas d'avantages sociaux axés sur les besoins personnels variés de tous les employés.

Dans les années 1980, «la garde d'enfants était considérée comme une solution rapide et facile», se rappelle Judith MacBride-King du Conference Board of Canada. «Depuis lors, les organisations ont commencé à aborder la question de façon plus "holistique".»

Les opinions varient selon la perspective

Le conflit travail-famille est perçu très différemment selon votre perspective et les responsabilités que vous assumez. Les directeurs d'entreprises et les responsables des ressources humaines (anciennement «du personnel») considèrent souvent que cette question, rentable pour l'entreprise, relève de la direction, mais qu'elle doit soutenir la comparaison avec les autres priorités.

«La plupart des entreprises canadiennes se sont davantage préoccupées de leurs employés au cours de la dernière décennie. Au même moment, la majorité des familles ont constaté qu'il devenait de plus en plus difficile de satisfaire le monde des affaires», déclare Kerry Hawkins, président de Cargil Ltd. et membre du conseil d'administration de l'Institut Vanier de la famille. «Il y a cinq ans, les ▶

entreprises étaient peu enclines à pousser la question. Maintenant elles l'abordent et la considèrent normale.»

Un nombre croissant d'employeurs ont compris qu'il était rentable d'accorder du soutien aux employés pour les aider à harmoniser leur vie professionnelle et familiale. Sont-ils représentatifs du grand courant ou simplement des avant-gardistes éclairés? Dans le cadre d'entrevues, ils démontrent des attitudes variées. De toute évidence, tous les employeurs doivent reconnaître la situation et apporter des solutions. Certains l'ont fait mieux que d'autres. Beaucoup d'employeurs sont très satisfaits des progrès accomplis à date.

Les employés peuvent avoir des opinions différentes. Ils disposent de très peu de temps pour leurs besoins personnels. Tout ce qui leur permettra de reconquérir davantage leur vie constitue un avantage majeur pour eux. Par conséquent, ils réclament des conditions de travail plus souples. Les gens ont besoin de pouvoir travailler les longues heures que le marché du travail exige de plus en plus d'eux tout en conciliant toute une gamme de responsabilités et d'intérêts personnels et communautaires.

«L'équilibre est de plus en plus difficile à réaliser», souligne Donna Lero. «Certains ressentent du désespoir. Je crois que c'est le cas des femmes à l'heure actuelle. Les emplois des femmes sont particulièrement vulnérables aux réductions.»

Les personnes handicapées et celles qui en prennent soin estiment que les milieux de travail et les établissements publics ne tiennent pas souvent compte de leurs besoins. Shirley Edwards, employée de la Ontario Cerebral Palsy Foundation et mère d'un enfant handicapé, dit que beaucoup de parents dans sa situation ont de la difficulté à garder leur emploi en raison de leurs responsabilités familiales supplémentaires. Dans son cas, elle estime que ses responsabilités additionnelles exigent 40 journées de congé par an en plus de ses vacances normales. Elle a souvent des urgences ou d'autres imprévus.

«En raison des compressions budgétaires, les employeurs subissent tous de la pression», affirme-t-elle. Par conséquent, ils sont moins disposés à accorder des conditions spéciales aux employés aux prises avec des problèmes personnels ou familiaux. Les parents d'enfants handicapés éprouvent plus de difficultés maintenant, non seulement pour trouver des empois et les garder, mais aussi pour accéder aux services de soutien essentiels et obtenir l'appui des écoles et d'autres institutions publiques. «Il y avait un mouvement qui prônait les soutiens favorables au bien-être de la famille, mais nous nous en écartons à cause du changement radical de la situation économique.»

NOUS POUVONS CHOISIR DE NOUS TOURNER VERS L'EUROPE POUR NOUS ORIENTER OU VERS LES ÉTATS-UNIS POUR LE CHAOS

En règle générale, les femmes disent porter davantage le fardeau des responsabilités personnelles et professionnelles. C'est encore plus vrai pour les mères d'enfants handicapés. Mme Edwards souligne que le très grand niveau de stress vécu au sein de ces familles entraîne un taux de divorce très élevé.

Les pressions exercées par la société vieillissante

L'harmonisation des exigences professionnelles et des soins et services à fournir aux membres âgés de la famille préoccupe un nombre grandissant de «babyboomers» au moment où leurs parents passent de la catégorie «personne âgée en santé» à celle de «personne très âgée». Là encore, les compressions gouvernementales font partie de l'équation. Tous les paliers de gouvernement réduisent leurs budgets au chapitre de la santé et des services sociaux et veulent transférer aux familles et aux communautés la responsabilité des soins et des services. Ironiquement, de moins en moins de personnes sont à la maison pour répondre à ces besoins.

Dans le cadre d'une récente étude, Anne Martin-Matthews, professeure en études de la famille à l'université de Guelph, a examiné l'impact des soins et des services fournis aux membres âgés de la famille sur le milieu de travail. «Notre examen des répercussions sur ce milieu a révélé que les femmes étaient beaucoup plus susceptibles de rapporter que leur carrière en souffrait et de dire qu'elles refusaient des promotions ou des mutations. L'impact du conflit travail-famille est beaucoup plus dramatique pour les femmes que pour les hommes.»

Son étude a révélé qu'environ un employé sur huit (12 p. 100) d'un échantillon de 5 000 répondants fournit en moyenne neuf heures par semaine d'aide personnelle à des personnes âgées, soit l'équivalent de toute une journée de travail additionnelle. Ce temps doit être «récupéré» de quelque façon, soit par la perte de sommeil, l'absentéisme au bureau ou le retrait de la population active. Un horaire aussi chargé peut provoquer des problèmes à la maison.

Mme Martin-Matthews dit que «les gestionnaires ne considèrent pas souvent légitime l'aide aux personnes âgées. Ils n'arrivent pas à comprendre la nature continue du fardeau et les crises épisodiques que vivent les prestateurs de soins. Ils estiment que l'aide aux personnes âgées est moins exigeante que la garde d'enfants. On sent souvent qu'ils se demandent pourquoi un autre membre de la famille ne pourrait pas assumer la tâche. Les attitudes doivent changer.»

En outre, elle désapprouve l'approche négative qu'adoptent souvent les gens face à la question des familles et de leurs membres âgés. Beaucoup de répondants estiment que leurs relations avec les personnes âgées sont mutuellement salutaires et agréables. Ils nous ont souvent fait remarquer que nous demandons seulement ce qu'ils font pour les membres âgés de leur parenté, alors que ces personnes les aident aussi.

Là encore, il s'agit d'une question d'équilibre. D'autres employés ont rapporté à quel point il leur importait de garder un emploi à l'extérieur du foyer pour prendre un répit de leurs tâches auprès des membres âgés de leur famille. Des options flexibles en milieu de travail peuvent aider ces personnes à conserver leur emploi et à maintenir l'équilibre auquel elles aspirent.

Recherche de partenariats à l'échelle mondiale

Des organisations des secteurs public, privé et sans but lucratif commencent à réagir et des modèles exceptionnels font leur apparition. Les gens cherchent des solutions, partagent leurs connaissances avec d'autres et la dynamique du changement se déploie.

La première conférence mondiale sur les communautés favorables à la famille, tenue à Salt Lake City en 1995, a mis l'accent sur des centaines de programmes basés sur des partenariats entre des organisations, des gouvernements et le milieu des affaires. Ils traitaient, entre autres, de l'alphabétisation médiatique, de la période d'incubation du travail à domicile et de la promotion de la santé. Le succès fut tel que la deuxième conférence mondiale sur la création de partenariats avec le milieu des affaires, le gouvernement et les organisations locales pour des communautés favorables à la famille se tiendra à Winnipeg en septembre 1998.

Wayne Kines, qui coordonne cette conférence, affirme «qu'un grand nombre de personnes recherchent des options créatrices. On cherche et on trouve de meilleures façons de faire les choses. Le facteur sous-jacent fera que la communauté acceptera bientôt d'assumer une responsabilité accrue.

Lutter pour joindre les deux bouts

À St. John's, Terre-Neuve, Sharon et Robert Woodfine doivent se déplacer beaucoup. Robert conduit un véhicule à temps plein pour gagner sa vie et Sharon travaille 25 heures par semaine comme aide-enseignante. Comme ses heures de travail sont plus courtes, c'est elle qui se charge généralement de conduire leurs trois adolescents à leurs rendez-vous et à leurs activités. Ils se rendent séparément au travail à moins qu'une des voitures soit en panne. Les fins de semaine, Robert s'occupe des autres tâches pour permettre à Sharon de faire les travaux pour ses cours du soir. Il devra peut-être lui aussi prendre des cours pour améliorer ses connaissances.

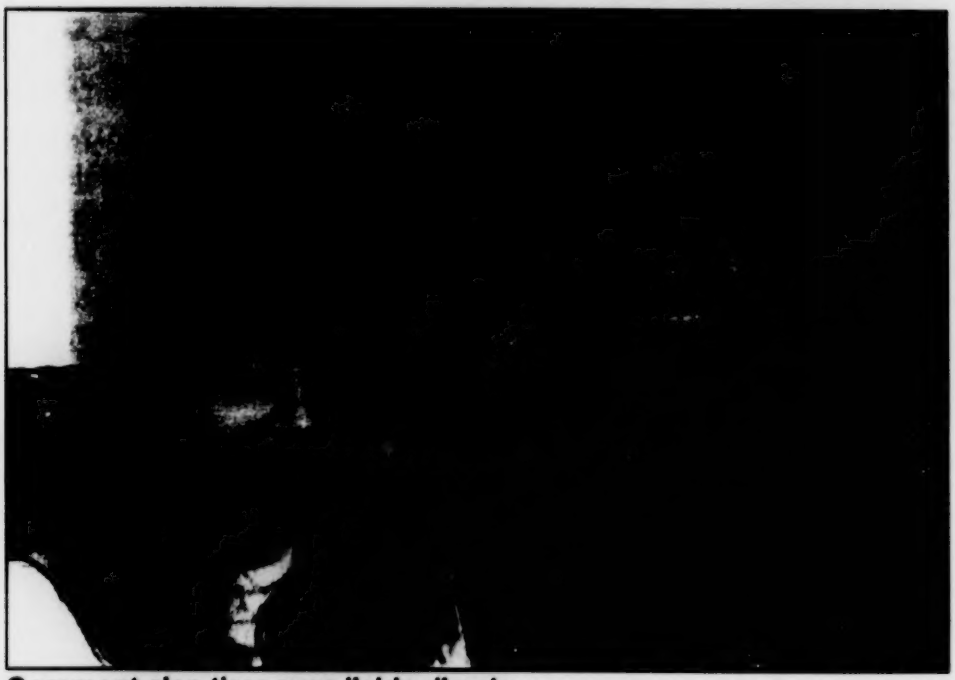
Certaines organisations perspicaces commencent à incorporer dans toutes leurs activités une sensibilisation aux besoins personnels de leurs employés, de la clientèle et du public. Le YMCA du Grand Toronto entend éduquer et former son personnel à ce sujet dans son propre centre de développement de la famille. Judith Levkoe a déclaré ce qui suit : «Nous avons constaté que pour être efficace, il fallait tenir compte de tous les membres du personnel qui travaillent avec les enfants (60 000 par année) dans l'ensemble de notre organisation». Outre l'éducation du personnel, le centre offrira de la garde d'enfants, du counseling et un centre de documentation pour la famille.

LA RÉDUCTION DES EFFECTIFS SE POURSUIT, MAIS LA CHARGE DE TRAVAIL NE DIMINUE PAS

D'après Levkoe, les familles ont besoin de nouveaux genres de services de soutien en plus des services actuellement offerts pour les aider à concilier leurs multiples rôles. Par exemple, il serait grandement avantageux pour les familles à deux revenus que les garderies prennent des arrangements avec des traiteurs de façon à offrir des repas préparés que les parents pourraient commander le matin et ramasser le soir. Les garderies pourraient aussi organiser des aires qui encourageraient les parents à rencontrer les intervenantes de leurs enfants ou d'autres parents. «Je ne pense pas que nous avons considéré toutes les façons dont nous pouvons fournir du soutien et un répit.»

Les organisations ayant le mieux contribué à la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales sont celles qui ont consciemment tenté de remodeler la culture de leurs entreprises. Dans nombre de cas, elles ont même créé des outils pour mesurer cette culture et récompenser les comportements désirés.

Un des exemples les plus positifs est celui de la compagnie de téléphone BC Tel. Cette dernière a mené, il y a quatre ans, une enquête auprès de ses employés (avec l'aide de Linda Duxbury et ▶



Comment s'en tirer avec l'aide d'amis

Dans l'est de Vancouver, Kathy et sa fille Alison concilient le travail et la famille avec un peu d'aide de la communauté, des amis et de la famille. Kathy fait fonctionner un duplicateur typographique dans une imprimerie située à environ une demi-heure en voiture de leur appartement. Ali se rend à l'école à pied et elle fréquentait un service de garde dans la maison d'à côté quand elle était petite. Kathy magasine, fait la cuisine; Ali lave la vaisselle. La fin de semaine, elles nettoient et font la lessive ensemble. Les sports, les études et d'autres activités scolaires prennent le temps d'Ali. Kathy fait beaucoup d'heures supplémentaires au travail en plus de ses passe-temps : musique, imprimerie, lecture, jardinage et amis.

préoccupées par le phénomène.

Barbara Orser, professeure en administration des affaires à l'université Ryerson, étudie le phénomène du travail à domicile depuis 1990. «Le travail à domicile est souvent fragmenté, clandestin, invisible et non respecté dans un milieu d'affaires. Elle ajoute que les femmes qui dirigent une entreprise à domicile rapportent des niveaux beaucoup plus élevés de conflit travail-famille que les hommes.

Evelyn Drescher de Manotick, en Ontario, fait partie du groupe Mothers Are Women (MAW) qui plaide, selon une perspective féministe, en faveur des femmes qui élèvent leurs enfants à la maison. «Les femmes de notre organisation estiment que trois genres de travail s'accumuleront sur leurs épaules : les travaux ménagers, la garde d'enfants et maintenant, la nouvelle option du travail à domicile. Elles craignent une pression accrue.»

En réalité, la maison est le principal lieu de travail pour les membres des deux sexes. Les travaux ménagers, la préparation des aliments, l'entretien général, la lessive, l'éducation des enfants ainsi que la prestation de soins et de services sont toutes des formes de travail pour lesquelles nous devrions payer si nous ne pouvions pas fournir ces services nous-mêmes. Et, sans tenir compte de leur valeur monétaire, les femmes disent au monde que ces services sont aussi précieux, essentiels et sérieux que toute autre forme de travail. Maintenant qu'un si grand nombre de femmes font partie de la population active et que beaucoup d'hommes ne font plus partie, à contrecoeur, du marché du travail, la validité de leur revendication est plus évidente que jamais.

LES FAMILLES ONT CONSTATÉ QU'IL DEVENAIT DE PLUS EN PLUS DIFFICILE DE SATISFAIRE LE MONDE DES AFFAIRES

Christopher Higgins, co-auteurs de l'article en page 17). L'enquête a révélé le degré d'insatisfaction d'un grand nombre d'employés. En outre, des études ont établi une corrélation directe entre le bien-être et la productivité des employés. Les cadres et le personnel ont collaboré à l'élaboration de politiques favorables à la famille que renforceraient la pratique existante de l'entreprise. Maintenant, les cadres de BC Tel sont évalués une fois l'an par leurs pairs, leurs subalternes et leurs supérieurs. À moins de démontrer une force dans cinq compétences de base en gestion-leadership, communications, travail en équipe, bonne capacité d'encadrement, perfectionnement et capacité de créer un milieu de travail positif — le cadre ne reçoit pas d'avancement au sein de l'entreprise.

«Les politiques relatives au travail et à la famille, la flexibilité envers l'employé et la présence de cadres qui traitent les employés comme des personnes ne sont pas des choses que nous faisons «par gentillesse», déclare Jean Fornari, porte-parole des employés auprès de l'entreprise. «Là où vous avez des cadres offrant un niveau élevé de soutien, vous avez aussi des personnes ayant un niveau élevé de confiance, moins d'absentéisme en plus d'une productivité et d'une efficacité accrues.

Le retour du travail à domicile — Problème ou paradis?

Le phénomène le plus récent des années 1990 concernant le travail et la famille est sans doute la redécouverte du travail à domicile. Pendant que certaines personnes, surtout des hommes, s'émerveillent devant ces possibilités, d'autres, notamment les femmes éprouvent un sentiment de déjà vu. Après tout, les femmes ont toujours travaillé à la maison, parfois pour de l'argent parfois gratuitement. Certaines sont très

Travailler à la maison pour de l'argent n'est pas nouveau non plus. Les foyers ont servi de tremplin à de nombreuses nouvelles entreprises et le travail à la pièce à domicile se fait depuis longtemps dans certaines industries comme celle du textile. Cependant, l'évolution technologique au plan des ordinateurs et des communications, conjuguée à la pression exercée pour la flexibilité en milieu de travail, ont produit une nouvelle génération de travailleurs rémunérés à domicile. IBM Canada obtient de bons résultats avec le travail à domicile et a élaboré des politiques permettant à son personnel des services des ventes, de comptabilité, de génie ainsi qu' à ses cadres d'apporter à la maison au moins une partie de leur travail. «Il y a des aspects de chaque emploi qui peuvent bien se faire dans un milieu plus tranquille ou il est plus facile de gérer son travail», selon Sid Everson. Même si le travail de certains postes ne peut pas se faire à la maison, beaucoup d'employés d'IBM ont doublé leur productivité et sont satisfaits quand ils peuvent au moins apporter une certaine quantité de travail à la maison.

Les gens peuvent parfois être leur pire patron. Même si peu de recherche a été menée concernant l'impact du conflit travail-famille sur les petites entreprises et leurs propriétaires, on ne peut douter du fait que les nombreuses personnes travaillant dans de petites entreprises font face à des problèmes particuliers à cet égard. Beaucoup d'exploitants de petites entreprises travaillent pratiquement «jour et nuit», selon Brian Grainger, un consultant oeuvrant auprès de ces entreprises dans la région d'Ottawa. «Cela coupe de beaucoup le temps disponible pour les activités familiales. Les jeunes familles sont particulièrement touchées.» En outre, ces entreprises peuvent être sévères envers leurs employés, notamment celles comptant de dix à vingt employés. Ces dernières peuvent être trop petites pour disposer de programmes structurés à l'intention de leurs employés, mais trop grandes pour que les employés connaissent leur patron personnellement et travaillent avec lui.

Le conflit travail-famille reflète le conflit niveau-qualité de vie

Notre société traverse un changement profond et difficile. L'automatisation a éliminé des millions d'emplois ici et à l'étranger. Les personnes assez chanceuses pour détenir un emploi rémunéré possèdent des objets de luxe que les générations précédentes n'auraient jamais pu imaginer, mais beaucoup d'entre elles travaillent au point de ne pas pouvoir profiter de leur abondance. De plus, un nombre infime mais grandissant de personnes commencent à remettre en question, selon différentes perspectives, ce qu'elles retirent de leur participation au cycle infernal du marché du travail. Gagner sa vie fait *partie* du travail des familles, mais à un moment donné le processus visant à gagner assez pour maintenir un niveau de vie en entrave la qualité. Beaucoup de personnes, les femmes en particulier, se posent des questions du genre «Qui fait quel type de travail à la maison et à l'extérieur de la maison?», «À quel rythme travaillent-ils?» et «Qui reçoit un salaire, combien?»

Le débat fait aussi l'objet de discussions internationales. Pendant l'Année internationale de la famille, des représentants des Nations-Unies se sont rencontrés à plusieurs reprises pour discuter de la situation des familles. Le conflit travail-famille était une question importante pour les représentants des pays industrialisés prospères. Cependant, les pays pauvres se préoccupaient davantage de questions fondamentales comme la maladie, la pauvreté et la faim. Nombre de leurs représentants ont dit que la question du travail et de la famille était une préoccupation pour les privilégiés ou l'élite et que toute discussion sur la façon d'aider les familles devrait être axée sur une distribution plus équitable du travail et des ressources.

À UN MOMENT DONNÉ LE PROCESSUS VISANT À GAGNER ASSEZ POUR MAINTENIR UN NIVEAU DE VIE EN ENTRAVE LA QUALITÉ

«Un des sujets que l'on retrouve de plus en plus dans les débats généraux a trait à la question de savoir si c'est vraiment une bonne chose que d'essayer

Photo : Vision travail et famille Canada

de trouver des façons d'accroître notre accès au travail et de faciliter notre participation continue à la main-d'oeuvre», fait remarquer Eugene Rolfe, directeur général du Forum international sur la politique familiale, financé par le gouvernement fédéral. Il rappelle les commentaires d'un représentant nordique qui après avoir écouté bon nombre de discussions sur la nécessité d'avoir des services de garde d'enfants, des horaires de travail flexibles, des congés parentaux, etc., lors d'une consultation de l'ONU, a déclaré : «Dans mon pays, nous avons une bonne participation masculine et féminine à la main-d'oeuvre, un système de soutien à la garde à l'enfance qui sert souvent de référence aux autres pays du monde et, en principe, le plein emploi. Beaucoup de personnes participent à ces choses et se demandent pourquoi. La vie doit sûrement représenter plus que cela se disent-elles.»

Le débat international nous ramène à la discussion nationale. La façon dont nous harmonisons les responsabilités professionnelles et familiales ne peut se limiter aux politiques axées sur le personnel comme les horaires flexibles ou les congés familiaux. En fin de compte, il s'agit de la place qu'occupe le travail dans votre vie, qui l'accomplit, quand et pourquoi. Que le travail soit rémunéré ou non, à domicile ou à l'extérieur du foyer, en quoi consiste l'ensemble du travail des familles et que vaut-il? Quelle quantité et quel genre de travail, pour quel salaire et dans quelles circonstances — qu'est-ce qui convient le mieux? ■

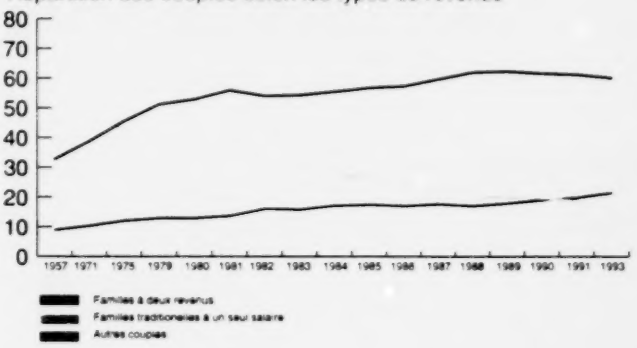
Ish Theilheimer est rédacteur de ***Transition*** *et consultant en matière d'horaires de travail flexibles, travaillant 60 heures par semaine à la maison.*

PROFIL DE L'ÉQUILIBRE ENTRE LE TRAVAIL ET LA FAMILLE

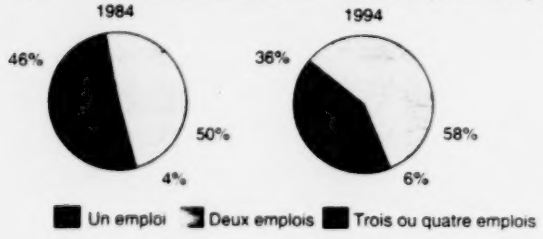
LES FAMILLES À DEUX REVENUS, C'EST LA NORME

Des emplois! Des emplois! Des emplois! — Encore plus que la promesse de politiciens désireux de se faire élire, cette expression saisit la réalité de ce dont la plupart des familles ont besoin pour boucler le budget à la fin de chaque mois. Depuis 1974, les familles à deux revenus ont surpassé en nombre les soi-disant familles traditionnelles où l'homme est l'unique gagne-pain. En 1994, environ six familles biparentales avec revenu d'emploi sur dix comptent sur deux salaires pour survivre.

Repartition des couples selon les types de revenus



A compté de 1994, environ les deux tiers des familles époux-épouses détenaient deux emplois ou plus



TRAVAIL AU NOIR ET AUTRES EXCÈS

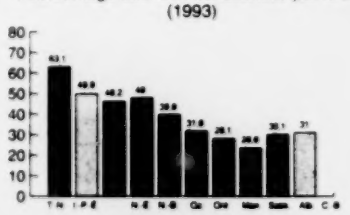
En outre, 6 p. 100 de plus de familles biparentales (362 000) comptaient sur le «travail au noir» — un conjoint (ou les deux) détenait deux emplois.

QUAND LE CHÔMAGE FRAPPE

En 1993, le taux mensuel annuel de chômage était de 11,2 p. 100, soit environ un membre de la population active sur dix. Cependant, tout au long de l'année, à peu près un travailleur sur *cinq* a vécu une période de chômage.

Quand un membre de la famille perd son emploi, cette situation a de profondes conséquences sur tous les membres de la famille. En 1993, selon Statistique Canada, plus de six millions de membres de famille ont été touchés directement ou indirectement par le chômage.

Pourcentage des familles touchées par le chômage (1993)

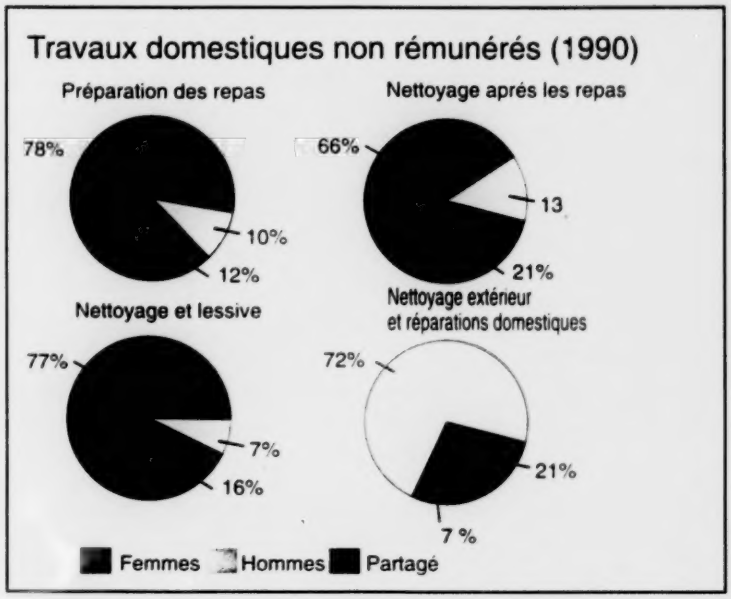


LE TRAVAIL DES FAMILLES

Encore aujourd'hui, le travail d'une femme n'est jamais fini

Les emplois et les salaires qu'ils procurent sont, de toute évidence, la principale source de sécurité financière pour la plupart des familles. Mais, le travail qui sustente les familles englobe tellement plus de choses, à savoir, le magasinage pour l'épicerie, la préparation des repas et le nettoyage qui s'ensuit, l'entretien extérieur et les réparations, la lessive, les travaux ménagers, l'éducation des enfants, les soins et les services fournis aux membres âgés de la famille, le paiement des factures, les soins aux personnes malades de notre entourage, la gestion du foyer.

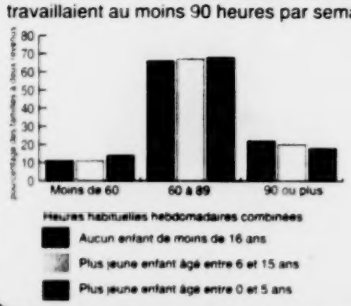
Même si la plupart des familles comptent maintenant sur deux revenus pour boucler leur budget, une large partie de ce travail repose encore sur les femmes qui, dans la grande majorité des cas, sont entièrement responsables des repas, des travaux ménagers et des enfants.



LE TEMPS N'APPARTIENT PAS AUX FAMILLES

Le temps, c'est de l'argent — du moins c'est ce qu'on dit. Et, il semblerait que l'on consacre de plus en plus de notre temps à gagner notre salaire. Environ les deux tiers de tous les couples, avec ou sans enfant, sont des familles à deux revenus. L'addition des heures de travail de chaque conjoint révèle que près de 70 p. 100 de ces couples consacrent entre 60 et 89 heures par semaine à leur employeur. Une portion beaucoup plus petite de travailleurs à deux revenus (12 p. 100) consacrent moins de 60 heures par semaine à leur emploi et environ un couple à deux revenus sur cinq passent 90 heures ou plus par semaine au bureau ou à l'usine.

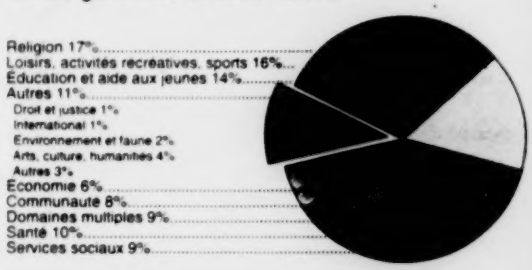
En 1994, environ 20% des couples à deux revenus travaillaient au moins 90 heures par semaine



FAISONS NOTRE PART

Nous avons tendance à sous-estimer les choses pour lesquelles nous ne payons pas. C'était, du moins jusqu'à tout récemment, notre attitude à l'égard des travaux ménagers. Cette attitude persiste toujours pour le travail bénévole. Cependant, les bénévoles apportent une contribution énorme à la société, en exécutant souvent des tâches hautement spécialisées gratuitement. Leur travail comprend la prestation de services personnels à certains des membres les plus vulnérables de la société : les personnes âgées, atteintes d'incapacité ou handicapées. Qui ferait ce travail si les bénévoles ne s'en occupaient pas? Les femmes, qui forment traditionnellement l'épine dorsale du secteur bénévole, pourront-elles continuer à assumer ce rôle malgré le double fardeau des heures accrues que leur impose leur emploi et la responsabilité prédominante des travaux ménagers qu'assume la plupart d'entre elles. Et, à mesure que la société vieillit, le nombre de bénévoles ira-t-il décroissant? Le travail bénévole rend nos communautés saines et humaines. Qui fera ce travail vital demain?

Où les gens font-ils du bénévolat ?



AU-DELÀ DE L'ACCOMMODATION : VERS L'HARMONISATION DES RESPONSABILITÉS PROFESSIONNELLES ET FAMILIALES

Des changements réels nécessitent un plan clair et une réévaluation du travail

Par Nora Spinks

En janvier, *The Globe and Mail* a proclamé le conflit travail-famille comme étant la question de l'heure en milieu de travail en 1996. Récemment, plus de 125 personnes, y compris 65 p.-d. g. ont participé à une séance d'information à Toronto sur le lien entre le travail, la famille et l'éducation. Cet événement, une première du genre au Canada, particulièrement destiné aux présidents d'entreprises, s'est terminé par l'engagement écrit pris par près de la moitié des participants de revenir dans quelques semaines pour élaborer des stratégies collectives visant à réduire la tension travail-famille.

Au Canada, plus de 80 p. 100 des moyennes et grandes entreprises privées et publiques ont mis de l'avant des programmes ou des politiques positives destinés à aider les employés à gérer leurs responsabilités professionnelles, familiales et personnelles. Parmi celles qui n'offrent pas encore de tels programmes, près de 75 p. 100 ont indiqué avoir des projets non structurés ou spéciaux qu'on se propose de mettre en oeuvre.

Bien que les gens prennent de plus en plus conscience des préoccupations et que les politiques et les programmes foisonnent, les pratiques n'ont pas changé dans la plupart des organisations et un grand nombre d'employés n'ont toujours pas senti de répit dans le conflit travail-famille.

Photos : YMCA du Grand Toronto

Réalités du milieu de travail

Aujourd'hui plus que jamais, les gens travaillent de plus en plus vite avec moins de ressources. Les attentes à leur égard vont croissant. On pousse les gens à produire des biens et des services de meilleure qualité, à augmenter les profits et à obtenir des rendements plus élevés sur les investissements et une valeur accrue pour les actionnaires et à offrir un meilleur service à la clientèle. Si les gens sont vraiment la ressource la plus importante des entreprises, pourquoi les affaiblit-on physiquement, mentalement et socialement jour après jour? Pourquoi leur nie-t-on des possibilités de croissance et d'épanouissement personnels?

La réalité est que le milieu de travail, le foyer et la communauté changent rapidement tout en reconnaissant à peine l'impact sur les personnes et leurs familles. **Au travail, par exemple :**

- les outils de soutien et de formation destinés à aider les employés sont limités;
- l'obligation de rendre compte du superviseur et les incitatifs pour créer des milieux de travail favorables à l'employé sont pratiquement inexistants;
- les moyens pour évaluer les répercussions du conflit travail-famille sont rares.

Entre temps, au foyer :

- les exigences personnelles et familiales augmentent;
- les stratégies et techniques traditionnelles de gestion du foyer ne sont plus efficaces;
- il y a peu de modèles de modes contemporains de vie familiale à émuler;

- les rôles et les responsabilités commencent à peine à s'adapter aux changements survenant dans le milieu du travail.

Parallèlement, les services communautaires subissent des compressions ou sont éliminés au moment où les besoins augmentent.

De la théorie à la pratique

Il est relativement aisé et simple pour un milieu de travail d'introduire de nouvelles initiatives incitatives et pour les employés d'avoir accès aux programmes disponibles. Mais, changer notre méthode de travail, fixer nos priorités, définir nos valeurs personnelles et professionnelles, harmoniser nos responsabilités personnelles et professionnelles n'est pas une mince tâche. Alors, comment faire la différence dans nos organisations et dans notre vie? Trois étapes essentielles s'imposent :

1. Comprendre le continuum développemental du travail et de la famille. Vous devez tout d'abord reconnaître que la création d'un milieu positif de travail est un processus et non un produit. Les organisations et les individus doivent reconnaître là où ils se situent dans le continuum, puis dresser un plan pour passer à la prochaine étape. Votre plan doit comprendre :

- une stratégie détaillée à court, à moyen et à long terme;
- la formation des membres de la haute direction, des chefs de service, des superviseurs, des équipes et des individus;
- la célébration d'expériences, la diffusion de témoignages et la reconnaissance de l'importance de prêcher par l'exemple (particulièrement parmi les cadres supérieurs);
- l'établissement de communications claires, courantes et interactives dans l'ensemble de l'organisation.

2. Créer un environnement favorable à la métamorphose. Les organisations, les superviseurs et les individus doivent avoir l'occasion de modifier leurs comportements, leurs attitudes et leurs perspectives. Pour y arriver, ils ont besoin d'un milieux de travail soutenant où le changement est facilité, entre autres, par de la formation, des outils, du temps de réflexion et des possibilités d'apprendre les uns des autres, pour ne nommer que ceux-là. Souvenez-vous que vous ne pouvez pas transformer une chenille en papillon avec de la colle et du papier crêpé. Mettre en place des milieux de travail propices au soutien des employés nécessite une vraie métamorphose, et non pas un changement superficiel.

3. Commencer doucement et se baser sur ce qui existe déjà. Cherchez à savoir ce que les gens pensent et ressentent, ce qui arrive (aspects officiels, officieux, spéciaux) et les ressources existantes. Analysez la culture de l'organisation. N'oubliez pas de passer en revue les règles non écrites ainsi que les lignes de conduite et les programmes. Vérifiez s'il y a des incohérences et traitez-en d'abord. L'énoncé des perspectives d'avenir pourrait proclamer que les «individus sont la plus précieuse de nos ressources» et des communications pourraient présenter des arrangements flexibles de travail, mais vous aurez de la difficulté à susciter le changement si :

- les gens se sentent surchargés de travail et sans soutien;
- on s'attend à ce que les chefs de service apportent du travail à la maison le soir sans qu'il y ait de règles formelles à ce sujet;
- on a l'impression que pour avancer dans la carrière, on doit travailler 80 h par semaine.

le continuum développemental du travail et de la famille

Étape	Méthode	Perception	Responsabilités	Action	Réaction	Orientation
Inactive	Aucune	Problème personnel	Individuel	Aucun	Augmentation du stress	Personnelle
Réactive	Programmation	Questions féminines	Garde d'enfants	Un peu d'enquête (informelle)	Résistance de la direction	Interne seulement
	Politique	Concerne les ressources humaines	Famille	Recherche et évaluations (formelles)	Prise de conscience accrue	Interne et un peu externe
Active	Organisationnelle	Question de compétition	Personnelles	Groupe de travail, responsabilité du service	Attitudes changeantes	Interne et communautaire
	Stratégique	Question relevant de l'entreprise	Multiples	Évaluation intégrée et reddition de compte	Meilleure compréhension du changement culturel	Participation communautaire
Proactive	Culturelle	Question socio-économique	Individuelles et collectives	Recherche majeure, évaluation de l'impact	Assimilation, harmonisation	Partenaire communautaire
Interactive	Faite en collaboration	Question liée au développement socio-économique	Collective	Intégrée, appliquée et empirique	Changement culturel majeur	Intégration de l'entreprise et de la communauté

© 1996 Vision travail et famille Canada. Tiré de The Corporate Reference Guide to Work-Family and Work Institute 1991 [Traduction]

Vers l'harmonie : revoir notre perception du travail

Au cours des quinze dernières années, on a mis l'accent sur l'allocation des ressources, la créativité en plus d'avoir consacré de l'énergie à l'aspect famille de l'équation travail-famille. Les organisations novatrices et progressistes ont mis en oeuvre des lignes de conduite favorables envers la famille et se sont adaptées pour aider leurs employés à assumer leurs responsabilités familiales et personnelles. Plus récemment au Canada, les employeurs ont adopté des horaires flexibles pour récompenser le bon rendement, reconnaître les contributions à l'organisation ou comme un incitatif pour accroître la productivité. Cependant, la plupart des gens se sentent encore stressés et incapables de gérer.

Ce serait formidable s'il existait une formule simple qui garantirait le succès. C'est impossible puisqu'il n'y a jamais deux personnes, familles ou organisations pareilles. Mais, nous savons avec certitude que nous devons élargir notre perspective et approfondir nos connaissances.

L'avenir du travail et de la vie familiale au Canada

Un grand nombre de personnes ont maintenant accès, du moins en théorie, à ▶

BEST COPY AVAILABLE

Élément de la vérification organisationnelle de la vie familiale et professionnelle

Temps et flexibilité
Temps de travail — normal, réduit, comprimé
Lieu de travail — traditionnel, bureaux satellites, à domicile, etc.
Conception des tâches — partage d'emploi, équipes autogérées

Initiatives concernant les soins à la famille
Garderie
Services de garde d'enfants, soins et services pour personnes âgées, services d'éducation et information sur le cycle de vie ou services de consultation
Personnel de remplacement, personnel temporaire, soins familiaux complémentaires
Financement ou subvention
Consortiums, partenariats
Initiatives novatrices (e.g. récepteur-bébé pour les futurs papas; repas à emporter)

Congés et compensation
Congés prolongés (sans solde, avec aide)
Congé de maternité complémentaire
Congés payés
Congés autofinancés
Avantages sociaux flexibles
Congé pour raisons familiales ou personnelles

Prévention et promotion de la santé
Programmes d'aide aux employés et à la famille
Condition physique (installations, subvention)
Réduction du stress (méditation, salle de repos)
Nutrition (subvention, aliments, suppléments alimentaires, consultation)
Services personnels (nettoyage à sec, massage, courses, concierge)
Promotion de la santé (lactation, désaccoutumance au tabac, diminution de poids)
Parentage/prestation de soins (bibliothèque de documentation, apprentissage pendant le déjeuner, réseaux)

Formation des cadres et soutiens
Prise de conscience/sensibilisation
Animation et encadrement
Habilitation
Stratégies de communication multimédia
Outils et ressources

Intégration et liaison
Diversité
Actions philanthropiques de l'organisation et initiatives communautaires
Santé en milieu de travail

Culture organisationnelle positive
Démontre un haut niveau de confiance et de respect
Offre des possibilités de développement personnel et de perfectionnement professionnel
Fait la promotion de l'expérimentation et accorde de la valeur aux échecs et à l'apprentissage par l'erreur
Encourage et stimule la créativité
Communique clairement une vision à long terme pour l'organisation et ses intervenants
Habilite les équipes et(ou) les individus à prendre des décisions
Recherche activement la diversité et la célèbre

Tiré de Your Work Environment Support Index: A Canadien Assessment Strategy (1996). ©1995 Vision travail et famille Canada. [Traduction]

divers arrangements de travail. La plupart des petites, moyennes et grandes organisations (de toute évidence pas toutes) ont accepté en principe qu'il est essentiel de faire des rajustements dans les milieux de travail, dans les horaires et la façon de travailler (télétravail, semaine de travail comprimée et travail partagé) pour atteindre les objectifs de l'entreprise et maintenir le rythme de travail actuel. Cependant, peu sinon aucun effort n'a été déployé pour analyser le travail proprement dit. L'aspect travail de l'équation travail-famille a été largement ignoré.

Même si la recherche démontre que le travail a trois fois plus d'effet sur la famille que l'inverse, les organisations consacrent plus de temps, d'énergie et d'argent à «aider» leurs employés à axer leur vie autour du travail plutôt que de rajuster le travail à leur vie. On fait peu de cas des besoins divergents des employés et des changements de priorités tout au long du cycle de vie, du cheminement de carrière et des cycles économiques.

Les programmes, les avantages sociaux et la formation des cadres ne peuvent être tout à fait efficaces si le travail n'est pas entièrement examiné et restructuré. Les charges de travail, les attentes, les stratégies de compensation, les infrastructures organisationnelles, le rôle des actionnaires, la responsabilité communautaire ainsi que les autres responsabilités doivent faire l'objet d'attention au cours de la prochaine phase de développement de la vie travail-famille.

Je ne suggère pas d'abandonner nos projets familiaux. Bien au contraire, je pense que nous venons de commencer à comprendre les répercussions des milieux de travail soutenants et sensibles sur les plans de la productivité, de la prospérité, du bien-être personnel et du développement social et économique. ■

Nora Spinks est présidente de Vision travail et famille Canada, une firme nationale de consultants qui oeuvre pour bâtir des milieux de travail positifs, des familles fortes et des communautés en santé. Nora dirige une entreprise en expansion et son conjoint est enseignant. Ensemble, ils élèvent un tout-petit et un adolescent.

Linda Duxbury et Christopher Higgins mènent une recherche (financée par le Conseil de recherches en sciences humaines et le ministère de la Santé) sur l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales depuis 1989. Au cours de cette période, ces deux chercheurs ont :

- *sondé près de* ***10 000*** *fonctionnaires et* ***40 000*** *employés du secteur privé sur des questions relatives à l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales;*
- *interviewé (en collaboration avec Catherine Lee, Ph. D., de l'université d'Ottawa)* ***300*** *mères et autant de pères de famille pour déterminer comment ils font face aux exigences contradictoires;*
- *suivi les expériences de plus de* ***700*** *couples au cours des trois dernières années pour examiner comment ils harmonisent les exigences familiales avec celles de leur profession et de leur communauté;*
- *fait une analyse de l'évolution technologique et de son impact sur le travail et le mode de vie;*
- *évalué l'impact des horaires flexibles de travail, de la semaine de travail comprimée, du télétravail, du travail mobile, du travail par postes et des arrangements de travail à temps partiel sur l'employeur et l'employé;*
- *travaillé avec des employés pour faire le point sur les qualités d'un gestionnaire compréhensif ainsi qu'avec les employeurs pour en déterminer l'importance.*

LE TRAVAIL ET LA FAMILLE DANS LES ANNÉES 1990 : PERSPECTIVES DES TRANCHÉES

par Linda Duxbury, Ph. D. et Christopher Higgins, Ph. D.

Que nous a appris toute cette recherche sur l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales? Comment les choses ont-elles évolué au cours des dix dernières années? Que devons-nous faire dans l'immédiat pour aider les travailleurs à harmoniser leur vie familiale et professionnelle? Que pourrait-il arriver si les choses ne changent pas?

Les leçons

- **Faire de la recherche sur le travail et la famille NE facilite pas l'harmonisation des exigences professionnelles et familiales.**

Vous pensez peut-être que quiconque a passé près de dix ans à faire de la recherche sur l'harmonisation de la vie professionnelle et familiale saurait concilier les deux. Permettez-nous de vous dire qu'il y a un large fossé entre la théorie et la pratique. Linda a une fille de cinq ans, une carrière exigeante tout comme son mari, en plus de travailler pour une société en train de se restructurer et de dimin-uer son personnel! Chris a trois enfants de 8, 10 et 12 ans respectivement qui font des sports de compétition, une conjointe qui travaille et une petite entreprise. En d'autres mots, nous faisons tous deux l'expérience de notre recherche en essayant de tout faire tout en maintenant tout le monde, y compris nous-mêmes, heureux. Un grand défi! Cependant, notre recherche nous a appris l'importance d'utiliser le mot «NON».

Photo: DuPont Canada

- **Concilier le travail et la famille NE concerne pas que les femmes — les hommes aussi éprouvent de la difficulté.**

On avait l'habitude de dire que les femmes deviendraient un peu comme les hommes en raison de leur entrée sur le marché du travail. Notre recherche démontre le contraire. Ce sont plutôt les hommes qui sont devenus un peu comme des femmes : leurs responsabilités à la maison se sont accrues, et ils consacrent plus de temps aux activités familiales (particulièrement à la garde des enfants). Les hommes sont de plus en plus susceptibles de rester à la ▶

maison pour s'occuper d'un enfant malade et de quitter le travail «à temps» pour chercher l'enfant à la garderie. Ceux que nous avons interviewés ont indiqué qu'ils attachent beaucoup d'importance à leur rôle de père et souhaitent prendre une part active aux activités domestiques.

Les femmes continuent certes d'avoir une surcharge de travail liée à leur rôle et plus de stress par rapport aux hommes, mais l'ampleur des répercussions des exigences professionnelles sur les activités familiales est à peu près la même pour les mères que pour les pères de familles. Les données recueillies dans le cadre d'entrevues démontrent que les pères de famille qui prennent congé pour cause de responsabilités familiales sont plus susceptibles que les mères d'être négativement perçus par leurs collègues et leurs chefs de service. Par exemple, un homme a téléphoné pour signaler qu'il ne serait pas au travail parce qu'il devait s'occuper de son enfant grippé, et on lui a répondu ce qui suit : «Comment ce fait-il que vous devez rester à la maison parce que votre enfant est malade... c'est l'affaire des femmes». Un autre homme s'est fait dire par son directeur d'avertir sa conjointe que c'était à elle de rester à la maison avec l'enfant. L'homme lui a répondu «Non, dites-le *vous-même* à ma conjointe!»

- **Les employeurs NE vont PAS changer pour des raisons morales. Si vous voulez plus de flexibilité et de contrôle, vous devez convaincre l'entreprise du bien-fondé de vos demandes.**

Les travailleurs qui souhaitent convaincre leurs supérieurs d'expérimenter des horaires flexibles de travail ou de mettre en oeuvre des politiques d'emploi plus favorables aux familles doivent défendre eux-mêmes leur point de vue. Ils doivent préparer et présenter une approche d'entreprise bien recherchée et qui explique pourquoi l'application de telles politiques ou arrangements auront un impact positif sur le rendement de l'entreprise. Heureusement, notre recherche semble indiquer qu'on peut défendre une telle position.

- **Les travailleurs qui ont plus de flexibilité et de contrôle en ce qui concerne leurs horaires ou lieu de travail sont en meilleure santé.**

Nos données indiquent que les travailleurs qui ont plus de flexibilité et de maîtrise sont en meilleure santé physique et mentale (par exemple : ils se plaignent moins de stress et sont moins déprimés). Ils sont plus satisfaits de leur vie et sont plus en mesure de concilier le travail et la famille (par ex. : ils ont moins de surcharge de travail liée aux rôles féminin ou masculin et ils sont moins touchés par les répercussions de la vie professionnelle sur la famille et de la famille sur la vie professionnelle).

Flexibilité au travail—résultats du travail de l'employé

taux élevé (pourcentage)	Flexibilité élevée	Flexibilité faible
Stress relié au travail	22	42
Désir de quitter l'emploi	22	42
Engagement	65	45
Satisfaction personnelle	70	55
Attachement au travail	50	34

- **Les employeurs qui aident leurs employés à concilier leurs exigences professionnelles et familiales constatent des répercussions positives sur le rendement de l'entreprise.**

Nos données démontrent que les travailleurs qui jouissent de plus de flexibilité et de maîtrise sont plus engagés envers l'entreprise, éprouvent plus de satisfaction professionnelle et s'investissent dans leur travail. Ils rapportent beaucoup moins de stress, sont moins susceptibles de souffrir d'épuisement professionnel et s'absentent nettement moins du travail.

flexibilité au travail—conclusion

	Flexibilité élevée	Flexibilité faible
Absentéisme	2 jours	6 jours
Temps passé au travail/hebd.	47 heures	42 heures
pourcentage de personnes qui font des heures supplémentaires à la maison	52	34

Flexibilité au travail—résultats du travail de l'employé

taux élevé (pourcentage)	Flexibilité élevée	Flexibilité faible
Surcharge de travail	42	70
Impact du travail sur la famille	42	45
Impact de la famille sur le travail	12	25
Difficulté à gérer le temps	40	61
Stress	30	62
Satisfaction de vivre	56	44

- **Le superviseur joue un RÔLE CLÉ**

Des chefs de service sensibles aux besoins de leurs employés, qui gèrent en fonction des circonstances plutôt que d'appliquer les règlements à la lettre, qui mettent l'accent sur le rendement et NON sur les heures passées au travail et qui comprennent l'importance des questions liées au travail et à la famille sont essentiels au succès de l'application des horaires flexibles de travail et aux programmes favorables aux employés. On peut continuer à établir indéfiniment des politiques, mais le vrai test de la réussite de leur application repose sur l'interaction entre l'employé et son superviseur.

Quelle importance revêt le rôle du chef de services? Notre travail auprès de six sociétés privées et de deux organisations du secteur public indiquerait à quel point le comportement d'un chef de service vis-à-vis ses subordonnés est crucial. Les employés qui ont des chefs de service compréhensifs sont beaucoup plus susceptibles que leurs pairs, dont les chefs de services le sont peu, d'éprouver de la satisfaction professionnelle, de démontrer de l'engagement envers l'entreprise, de s'investir dans le travail et d'entreprendre des activités liées à une productivité accrue (par ex. : apporter du travail à la maison les soirs, rester au travail plus longtemps parce qu'il y a une urgence, faire des efforts pour améliorer leur méthode de travail et leurs aptitudes, faire preuve d'assiduité). Ils rapportent moins de stress général, moins de stress lié au travail, moins de surcharge de travail liée au rôle masculin-féminin et un impact moindre du travail sur la famille).

Enfin, et c'est probablement très révélateur, les employés ayant des chefs de service compréhensifs sont plus susceptibles de leur faire confiance et de leur fournir de la rétroaction. Ces deux derniers types de comportement sont essentiels dans les sociétés qui procèdent à des modifications majeures.

Changements intervenus au cours de la dernière décennie

- **Les compressions de personnel et la restructuration font en sorte qu'il est plus difficile de concilier travail et famille. L'épuisement professionnel et le stress sont en hausse chez les employés.**

Au cours des trois dernières années, nous avons posé la question suivante à plus de 700 couples : «Par rapport au même moment l'année dernière, y a-t-il eu des changements à la maison ou au travail qui ont rendu l'harmonisation des exigences professionnelles et familiales plus difficiles ou plus faciles? Lesquels?» Cette année pour la première fois, aucun des couples interrogés ne pouvait signaler de changements survenus au travail qui lui aurait facilité une telle harmonisation.

Par ailleurs, près des trois quarts des répondants ont indiqué qu'il leur était plus difficile de concilier leurs obligations professionnelles et familiales. Selon ces couples, les facteurs responsables de cette situation comprennent : 1) l'accroissement des demandes au travail et l'augmentation de la charge de travail en raison des compressions de personnel; 2) l'incertitude accrue et le manque de sécurité d'emploi font qu'il est plus difficile de «refuser» davantage de travail et d'accorder la priorité absolue à autre chose qu'au travail; 3) la motivation par la peur («si vous ne pouvez pas faire le travail, il y a des milliers de gens qui le feraient volontiers»).

- **Il n'est plus acceptable que les travailleurs se plaignent de leurs conditions de travail.**

Bien que la sécurité d'emploi diminue et que la charge de travail et le stress soient en hausse, il devient de plus en plus inacceptable que les employés se plaignent de leurs conditions de travail ou qu'ils disent éprouver de la difficulté à concilier vie professionnelle et familiale. Les interviews démontrent que la réponse la plus courante à tout type d'objection aux conditions de travail ou à l'appel à l'aide est la suivante : «Au moins vous avez un emploi»!

Photo : Vision travail et famille Canada

- **L'ancienne convention entre l'employé et l'employeur a changé. La sécurité d'emploi est disparue, mais peu d'organisations concurrentielles ont trouvé une solution de rechange.**

Les organisations plus concurrentielles accordent de l'attention à la question du travail et de la famille. Cependant, en général, ni les organisations, ni les gouvernements n'ont fait grand chose au cours de la dernière décennie pour résoudre la question.

Faciliter l'harmonisation de la vie professionnelle et familiale aux employés n'est pas quelque chose que les employeurs offrent par simple «gentillesse». C'est bon pour les affaires. Nos données démontrent que les employés qui jouissent de plus de flexibilité dans leur lieu de travail et dans l'exécution de leurs tâches ainsi qu'un chef de service qui appuie la capacité des employés à répondre aux exigences familiales et professionnelles sont plus efficaces et en meilleure santé (c.-à-d. moins de stress, moins de conflit travail-famille). Les employés qui ont moins de souplesse et travaillent pour des chefs de service peu compréhensifs disent qu'ils aimeraient beaucoup bénéficier d'un tel soutien de leur employeur. Ces données indiqueraient que les entreprises devraient tenir compte d'une flexibilité et d'un soutien accrus dans les conventions à venir avec leurs employés.

Que doit-on faire?

Nos données indiquent que l'inaction de la part des organisations et des gouvernements aura un certain nombre de répercussions négatives, y compris :

- l'accroissement de l'épuisement professionnel, du stress, de l'absentéisme et de l'invalidité prolongée;
- des conséquences négatives perceptibles au niveau du rendement de l'entreprise;
- un impact négatif pour les familles et les communautés;
- la diminution de la compétitivité.

Voici quelques suggestions concernant les priorités immédiates pour concilier la vie familiale et professionnelle :

- Les employeurs doivent cesser d'établir un rapport entre le temps passé au travail et le rendement d'une part ainsi qu'entre la présence au travail et le rendement d'autre part.
- Les employeurs doivent réévaluer leur structure de compensation et leur façon d'évaluer la performance, particulièrement en ce qui concerne les chefs de service. Pas de compensation sans évaluation!
- Les employeurs doivent faciliter à leurs employés la possibilité de jouir de la vie tout en travaillant.
- Les employeurs doivent tenter l'expérience des horaires flexibles de travail.
- Les employeurs doivent reconnaître que le fait d'aider leurs employés à harmoniser le travail et la famille n'est pas une «simple gentillesse», mais une décision d'affaire impérative. Ils doivent reconnaître que le capital humain est vital pour le succès de l'entreprise au même titre que le capital physique et les atouts financiers. ■

Linda Duxbury est professeure à la School of Business, Carleton University. Christopher Higgins est professeur à la School of Business, University of Western Ontario.

RESSOURCES SUR LE CONFLIT TRAVAIL-FAMILLE

Photo : National Grocers Co. Ltd.

Bravo, E. (1995). *The Job/Family Challenge: Not for Women Only.* Toronto : John Wiley & Sons, Inc. On y discute des problèmes que soulèvemt les emplois à temps plein et les responsabilités familiales. L'auteur offre des conseils pratiques pour alléger le fardeau des exigences conflictuelles et donne des moyens pour obtenir l'aide de votre employeur, de la famille, des autorités et des syndicats. (Livre, 244 pages.)

Développement des ressources humaines Canada (1993). *Les besoins de la vie professionnelle et personnelle : l'option de l'emploi partagé.* Ottawa : ministère des Approvisionnements et Services. Les avantages et les inconvénients de l'emploi partagé. (Rapport, 31 pages.)

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario (1992). *Le travail et la famille : Un équilibre à partager... l'expérience de Union Gas.* Ottawa. Union Gas et la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario ont produit ce document pour encourager d'autres employeurs à cerner les besoins des travailleurs et à prendre les mesures nécessaires pour les aider à harmoniser leur vie professionnelle et familiale. (Rapport, 50 pages.)

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario (1992). *Harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales.* Toronto : Direction générale de la condition féminine de l'Ontario et Union internationale des travailleurs et des travailleuses unies de l'alimentation et du commerce. Document conjoint qui traite d'importantes questions concernant le travail et la famille. (Document de travail, 17 pages.)

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario (1992). *La Quête d'un équilibre : Harmoniser le travail et la famille.* Toronto. Programme et guide de formation en gestion qui examinent les questions et les problèmes touchant les personnes qui cherchent à concilier le travail rémunéré et les responsabilités familiales. Cartable contenant des notes pour le formateur, de la documentation pour les participants et des acétates. (Manuel de formation, 150 pages.)

Direction générale de la condition féminine de l'Ontario (1992). *Ça fait partie de la routine.* Toronto. Une trousse vidéo d'animation d'atelier qui présente la question de l'harmonisation des responsabilités professionnelles et familiales. (Vidéo, 17 minutes; notes de l'animateur, 19 pages.)

Guberman, N., Maheu, P., et Maille, C. (1993). *Et si l'amour ne suffisait pas...* Saint-Laurent : Les Éditions du remue-ménage. Ce livre démontre qu'il n'est pas facile de prendre soin d'un proche dépendent d'âge adulte et que la décision de s'engager dans cette voie résulte de sentiments filiaux, de liens de parenté ou de don de soi. (Livre, 266 pages.)

Lero, D.S. et Johnson, K.L. (1994). *110 statistiques sur le travail et la famille au Canada.* Ottawa : Conseil consultatif canadien sur la situation de la femme. Les changements sur le marché du travail et dans la famille. (Rapport, 68 pages.)

Michael, B. et McCarty, E. (1992). *Solving the Work/Family Puzzle.* Illinois : Business One Irwin. Un regard franc sur la conciliation des responsabilités professionnelles et familiales. L'auteur inclut un questionnaire d'auto-évaluation sur des sujets allant de la perception du partage des responsabilités entre conjoints concernant la garde d'enfants à son propre rendement au travail. (Livre, 288 pages.)

Réseau canadien de recherche sur le vieillissement (1995). *Flexible Work Arrangements: A User's Guide.* Guelph : University of Guelph, Gerontology Research Centre. Un guide sur les modalités de travail flexible et leur utilisation en milieu de travail. (Rapport, 32 pages.)

Santé Canada (1993). *Question d'équilibre : Famille et travail à l'aube de l'an 2000.* Ottawa : ministère des Approvisionnements et Services. Rapport gouvernemental et vidéo de l'Office national du film sur les changements structurels dans les organisations où l'on examine des options prouvées en milieu de travail. (Rapport, 38 pages; vidéo, 24 minutes.)

Santé et Bien-être social Canada (1992). *Les régimes de travail des parents et leurs besoins en matière de garde des enfants : Étude nationale canadienne sur la garde d'enfants.* Ottawa : Statistique Canada. Un effort collectif parmi les membres du Réseau national de recherches sur la garde de jour, Statistique Canada et Santé et Bien-être social Canada pour examiner la relation entre les régimes de travail des parents et les besoins en garde d'enfants. (Rapport, 145 pages.)

Swiss, D.J. et Walker, J.P. (1993). *Women and the Work/Family Dilemma: How Today's Professional Women are Finding Solutions.* Toronto : John Wiley. Des professionnelles discutent des conflits, des succès et des échecs auxquels elles font face pour établir le meilleur équilibre possible entre leur carrière et leurs enfants. Elles partagent leurs solutions à ces dilemmes. (Livre, 255 pages.)

The Learning Partnership (1996). *Work-Family Education Connections.* Toronto. Sommaire d'une réunion de présidents-directeurs généraux et de cadres supérieurs d'entreprises canadiennes tenue à Toronto en novembre 1995. (Vidéo, 18 minutes.)

DOUBLE CARRIÈRE, DOUBLE ANXIÉTÉ?

Combiner carrière et responsabilités familiales ne permet pas à tout le monde de «gagner sur les deux tableaux»

par Reginald Bibby, Ph. D.

Les tendances émergentes dans les domaines du travail et de la famille ne se sont pas glissées dans un créneau social laissé vacant. Depuis les années 1950, notre société accorde une très grande importance à la liberté individuelle. L'individualisme, le relativisme et le pluralisme se sont conjugués pour accorder la priorité à l'individu par rapport au groupe, au choix par rapport au consensus, à la diversité par rapport à l'homogénéité. L'héritage de la fin des années 1990 se résume au fait que la vie des Canadiens est devenue plus que jamais basée sur l'autonomie. Nous répondons à peu de personnes au moment de prendre des décisions sur nos modes de vie et nos valeurs; l'utilisation du temps et de l'argent, l'éthique et la spiritualité, et naturellement, les carrières et la famille. Les résultats des recherches confirment ce point de vue :

- Au milieu des années 1990, près de trois Canadiens sur quatre soutiennent que «tout est relatif», tandis que deux sur quatre affirment que «le bien ou le mal est une question d'opinion personnelle».
- Il y a des signes particuliers qui déterminent le changement des valeurs. Les jeunes adultes et les adolescents sont beaucoup moins susceptibles que les autres Canadiens d'accorder une grande valeur aux qualités comme l'honnêteté, la gentillesse, la politesse, le pardon et la bienveillance.
- L'appartenance à tous les genres de groupes est partout en déclin, tandis que le scepticisme est à la hausse à l'égard de presque toutes les institutions.

Une autonomie sans précédent a conduit à des attentes tout aussi uniques. Nous voulons que notre situation personnelle s'améliore continuellement

Reginald Bibby, Ph.D.

au plan financier et relationnel. Précisément à cause de l'augmentation de notre niveau de vie depuis les années 1950, toute menace pouvant avoir des conséquences sur notre bien-être financier est tout simplement perçue comme une crise.

En outre, ne croyez pas les adultes qui affirment que les jeunes gens d'aujourd'hui sont désespérés et découragés face à leur avenir. Les adultes, à l'instar des parents, pourraient avoir ce sentiment. Mais, nos sondages démontrent que les jeunes gens n'ont pas l'intention de diminuer leurs attentes.

- Les jeunes gens reconnaissent que la génération X pourrait échouer, mais au plan individuel, les jeunes adultes croient fermement qu'ils peuvent constituer l'exception à la règle de la génération. Leurs pairs plus jeunes ont le même sentiment. Pas moins de 83 p. 100 des adolescents s'attendent à décrocher un emploi de leur choix lorsqu'ils obtiendront leur diplôme (84 p. 100 de jeunes hommes et 82 p. 100 des jeunes femmes).

Les attentes élevées caractérisent aussi les relations. L'augmentation du taux de divorce n'a ni ralenti les plans de mariage ni mis fin aux rêves de longévité de la relation. Nous négligeons parfois le fait que la prévalence du divorce est largement compensée par celle du remariage. Les gens continuent d'essayer.

- De la même façon, les adolescents n'ont pas renoncé au mariage. Quelque 85 p. 100 disent avoir l'intention de se marier, et ils sont tout aussi nombreux à vouloir des enfants. Qui plus est, près de neuf adolescents sur dix estiment qu'ils s'attendent à avoir le même conjoint toute leur vie.

Cependant, précisément à cause de l'accent placé sur l'autonomie et nos grandes attentes, notre niveau de tolérance pour tout sauf les bonnes relations, n'est pas particulièrement élevé. Un grand nombre d'entre nous rompons nos liens comme des consommateurs insatisfaits et nous tournons vers d'autres personnes.

Ce mélange sans précédent d'autonomie et d'attentes exerce un impact majeur sur un grand nombre de Canadiens qui ont voulu combiner carrière et vie familiale après les années 1950. Ces personnes, à l'instar d'autres Canadiens, disent vouloir être heureux par-dessus tout. Comme les autres, ils considèrent les deux voies principales comme étant relationnelles et financières. Ce sont des gens qui ont voulu «gagner sur les deux tableaux» en optant à la fois pour la carrière et la famille. Ils ont aussi reçu beaucoup de soutien de la part d'observateurs qui estiment qu'une telle participation reflète non seulement un progrès accru vers l'égalité des femmes, mais qu'elle conduira aussi à une meilleure vie personnelle.

À ce jour, les conclusions de mon enquête donnent des résultats mitigés concernant le «succès» de l'évolution révolutionnaire des arrangements liés à la famille et au travail au Canada.

Au plan positif, la recherche fait voler en éclat beaucoup de mythes. Les couples avec enfants d'âge scolaire qui ont choisi de travailler à l'extérieur du ▶

foyer diffèrent peu des autres. Ils n'accordent pas plus d'importance à leur confort, à leur succès dans la vie ou à leur liberté. En outre, ils accordent autant d'importance à la vie familiale, à la bienveillance et à la générosité. Pour ce qui est des relations, les couples canadiens à double revenu avec de jeunes enfants affirment se sentir tout aussi bien dans leur peau, heureux de leurs enfants et dans leur mariage, tout comme le sont les couples à un revenu. Ils font l'amour tout aussi souvent.

Cependant, les conclusions de la recherche soulèvent aussi quelques questions intéressantes. Les couples à deux carrières avec enfants ne se sentent pas plus heureux dans la vie, pas plus qu'ils ne rapportent des niveaux plus élevés de satisfaction dans leurs relations que leurs pairs à revenu unique. Bien que les couples à deux revenus avec de jeunes enfants gagnent beaucoup plus d'argent que leurs pairs à un revenu (près de 60 p. 100 ont gagné plus de 60 000 $ en 1994 contre 30 p. 100 chez les couples à un revenu), ils ne sont pas plus susceptibles de se dire satisfaits de leur situation financière ni de moins s'en inquiéter.

Cependant, il est particulièrement déconcertant de constater que l'effort déployé pour combiner famille et carrière semble être lié à deux sources potentielles de tension. La première est le temps; la seconde est l'anxiété due au travail.

Les parents à deux carrières ayant des enfants d'âge scolaire sont plus susceptibles que les autres parents de reconnaître que le manque de temps est une préoccupation importante qui s'est accentuée au cours des cinq dernières années. Les inventions technologiques comme les ordinateurs portatifs, le télécopieur et l'Internet ont accéléré les attentes en matière de rendement et de rapidité d'exécution. Malgré ce manque de temps, nous pouvons accomplir beaucoup de choses. Mais nous devons travailler davantage pour respecter des délais exigeants. Les caractéristiques essentielles aux bonnes relations, comme l'attention et l'affection, deviennent plus difficiles.

Les mères qui font carrière continuent de manquer outrageusement de temps. Quant aux conjoints, ils mettent du temps à s'adapter aux exigences de la vie professionnelle et familiale. Parmi les couples de moins de 40 ans, une femme sur trois continue de faire la plupart des travaux domestiques plutôt que de les partager avec son conjoint — ce qui constitue une mince amélioration par rapport à la situation chez les couples plus âgés.

Une seconde question touchant les parents à deux revenus avec enfants est l'instabilité du marché du travail. L'incertitude économique ainsi que les progrès technologiques qui changent la façon de travailler, les compressions des effectifs et le déclin de la loyauté employeur-employé signifient que les emplois sont précaires et les carrières courtes. Bien qu'il est vrai que la majorité des gens occupant un emploi à temps plein éprouvent de la satisfaction, 45 p. 100 des femmes et 40 p. 100 des hommes dans cette situation craignent de le perdre.

On peut donc en conclure que, dans les foyers canadiens, les couples à deux revenus vivent une double anxiété au sujet de leur emploi. Les conséquences d'un tel stress sur les conjoints et les enfants, soulignons-le, n'entraînent pas nécessairement un désespoir collectif dans la famille. Dieu merci, nous sommes assez résistants, mais cela ne nous facilite pas la vie.

En cette fin de siècle, il semble que le fait de combiner carrière et famille ne permet pas à tout le monde «de gagner sur les deux tableaux». En fait, dans cette situation, on dit souvent qu'on est au mieux «au même point» et fréquemment qu'on en a moins.

La recherche nous transmet un certain nombre de messages. Le plus évident est que le fait de combiner la vie familiale avec l'emploi est une bonne chose qui a son mauvais côté. C'est de l'équilibrisme. Comme le funambule, nous devons agir avec beaucoup de prudence si nous choisissons d'aller de l'avant. ■

Reginald Bibby est professeur de sociologie à la University of Lethbridge. Il suit les tendances sociales canadiennes depuis le milieu des années 1970 par le biais de sondages nationaux menés auprès d'adultes et d'adolescents. Il est l'auteur de quatre livres sur la culture et la jeunesse, dont le dernier s'intitule ***The Bibby Report: Social Trends Canadian Style*** *(Stoddart, 1995).*

Suite de la page 4

comprendre :

- des options flexibles en milieu de travail;
- des services de garde ou de soins qui compléteront et appuieront la capacité de différents genres de famille à prendre soin de leurs enfants, de leurs membres âgés et d'autres personnes ayant besoin de soins à court et à long terme.

Mais, il devra aussi comprendre :

- **des politiques et des modes de fonctionnement favorables à la famille** à tous les niveaux de chaque organisation communautaire, école, institution, gouvernement ou entreprise axée sur le consommateur.
- **la redistribution du travail rémunéré**. Certaines personnes en ont présentement trop et d'autres pas assez.
- **la reconnaissance de la valeur du travail non rémunéré** accompli par les familles. Certains de nos compromis entre les responsabilités professionnelles et familiales ne sont peut-être pas équitables.
- une tendance vers **des niveaux et des attentes plus faibles en matière de consommation** d'une part, et **des revenus familiaux plus fiables** d'autre part.

Nous pourrions ajouter plusieurs autres éléments à la liste. Il existe peut-être une solution générale au conflit en matière de travail, de temps, d'argent et la famille, mais *il n'y pas de solution unique*. Ce n'est pas une question d'altruisme ou d'idéologie. Nous devons examiner sérieusement différents plans d'action si nous voulons résoudre quel que problème que ce soit, ne serait-ce que pour des raisons de simple intérêt personnel, comme communauté ou membres de famille, comme employeurs, comme travailleurs et comme gens d'affaires ayant besoin de consommateurs.

De quoi parle-t-on au pays autour des tables de cuisine? On discute de temps, d'argent, de travail, de responsabilité, d'amour. Les familles canadiennes d'aujourd'hui ont besoin d'un soutien perspicace pour équilibrer le tout. ■

Alan Mirabelli est le directeur exécutif, administration et communications de l'Institut Vanier de la famille.